



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A**

TUTOR:

MSG JENNY MEDINA

AUTOR:

LEÓN CEDEÑO JOSÉ ANTONIO

GUAYAQUIL-ECUADOR

2021



| REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA | | |
|---|--|---|
| FICHA DE REGISTRO DE TESIS | | |
| TÍTULO Y SUBTÍTULO: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A | | |
| AUTOR/ES: LEÓN CEDEÑO JOSÉ ANTONIO | REVISORES O TUTORES: MSG JENNY MAGDALENA MEDINA HIDALGO | |
| INSTITUCIÓN: Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil | Grado obtenido: Licenciado en Administración de Empresas | |
| FACULTAD: Administración | CARRERA: Administración de empresas | |
| FECHA DE PUBLICACIÓN: 2021 | N. DE PAGS: 110 | |
| ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración | | |
| PALABRAS CLAVE: Administración, Empresa, Guía, Productividad | | |
| RESUMEN: <p>En el presente proyecto de investigación se evidencia que la compañía CEMOR S.A no posee un manual de control que les permita gestionar de forma adecuada sus funciones, por esto, se genera desorden en la ejecución de los procesos tanto operativos como financieros, además, existe una falta de conocimiento de cómo realizar las funciones y procedimientos por parte de los empleados. En nuestra investigación se identificó que no se explotan las habilidades del personal de las diferentes áreas ni se proporciona información actual, práctica y oportuna disminuyendo así la oportunidad de desarrollar y ejecutar mejores y eficientes prácticas de los procesos administrativos de la empresa. Como resultado de la investigación se identificó que para mejorar esta problemática situación se debe proceder a la elaboración de un plan de diseño organizacional el cual contiene diferentes flujogramas detallando las principales actividades dentro de las áreas pertinentes, lo que permitirá el control en toda la compañía, además de establecer un amplio canal de comunicación con sus trabajadores.</p> <p>La elaboración de una guía de procesos para el departamento permitirá un eficiente funcionamiento de la organización, este aspecto hará que la empresa incremente su competitividad, además, fomenta el progreso personal y profesional de los miembros que trabajan en dicha compañía.</p> | | |
| N. DE REGISTRO (en base de datos): | N. DE CLASIFICACIÓN: | |
| DIRECCIÓN URL (tesis en la web): | | |
| ADJUNTO PDF: | SI <input checked="" type="checkbox"/> | NO <input type="checkbox"/> |
| CONTACTO CON AUTOR/ES: León Cedeño José Antonio | Teléfono: 0990057841 | E-mail: Leonjose_96@hotmail.com |

| | |
|------------------------------------|--|
| CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN: | Decano de la Facultad de Administración: MSc. Oscar Machado Álvarez Teléfono: (04) 2596500 Ext. 267 E-mail: omachadoa@ulvr.edu.ec Director de la Carrera de Administración: PhD William Quimi Delgado Teléfono: (04) 2596500 Ext. 261 E-mail: wquimid@ulvr.edu.ec |
|------------------------------------|--|

CERTIFICADO DE SIMILITUDES

TESIS ESTRUCTURA CEMOR

INFORME DE ORIGINALIDAD

| | | | |
|---------------------|---------------------|---------------|-------------------------|
| 6% | 5% | 1% | 2% |
| INDICE DE SIMILITUD | FUENTES DE INTERNET | PUBLICACIONES | TRABAJOS DEL ESTUDIANTE |

FUENTES PRIMARIAS

| | | |
|----------|---|---------------|
| 1 | static.unodc.org Fuente de Internet | 1% |
| 2 | w4.icfes.gov.co:8080 Fuente de Internet | <1% |
| 3 | Submitted to Universidad Estatal a Distancia Trabajo del estudiante | <1% |
| 4 | dspace.ucuenca.edu.ec Fuente de Internet | <1% |
| 5 | mafiadoc.com Fuente de Internet | <1% |
| 6 | repositorio.unan.edu.ni Fuente de Internet | <1% |



Mgs. Jenny Medina Hidalgo
Firma del Tutor

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as **León Cedeño José Antonio** declaro(amos) bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la **UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de elaborar el **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A**



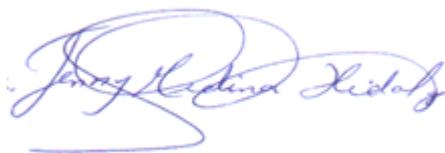
León Cedeño José Antonio
Firma del Autor

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A.**, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A.**”, presentado por el estudiante **León Cedeño José Antonio** requisito previo, para optar al Título de Licenciado en Administración de empresas encontrándose apto para su sustentación



Mgs. Jenny Medina Hidalgo
Firma del Tutor

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme dado la fortaleza y guía necesaria para nunca desfallecer, a mis padres Tomás y Norma por su apoyo incondicional e inculcarme todos los valores necesarios para triunfar en la vida y ser mi motor para seguir adelante, a mis hermanas Maruxita y Ángeles por su alegría y refugio en todo momento, a mi Abuelita Virginia y mi Abuelita Divi mis ángeles en tierra siempre ayudándome y aconsejándome para ser un hombre de bien y a mi amor Ericka por ser mi fiel confidente, pilar y coraje para alcanzar nuestras metas juntos.

A grandes seres humanos que más que profesores fueron Maestros con algún consejo, palabra, ideas o perspectivas de la vida. Les quedo muy agradecido.

| | | |
|-------------------|---------------------|----------------------|
| Azucena González | Jenny Medina | Pedro Correa |
| Beatriz Garcés | Jose Luis Rodríguez | Rene Calero |
| Carlos Villegas | Julio Pérez | Roberto Flores |
| Christian Proaño | Karina Malatay | Rosa Zúñiga |
| Darwin Ordoñez | Kelly León | Rosita García |
| Fernando Dávila | Luis Manzano | Silvia Espinoza |
| Franklin Gallegos | Mariela Ludeña | Solange Rezabala |
| Hugo Castillo | Mónica Rovira | Vicente Ordoñez |
| Ivette Rubio | Oscar Machado | Wladimir del Rosario |

DEDICATORIA

Con un nudo en mi garganta dedico este trabajo a mi familia y amigos que nunca me abandonaron en este arduo camino

RESUMEN

El presente estudio tiene como finalidad diseñar un manual de control interno para el departamento administrativo, el cual, se enfoca para la empresa bananera CEMOR S.A. que presenta una problemática en su gestión que ha generado una mala ejecución de las funciones de las áreas. Comprendido el fenómeno investigado se realiza una examinación teórica sobre la relevancia que tienen los manuales de control interno y como esta herramienta contribuye en la administración y productividad de las compañías. Posteriormente, se contempla la metodología que se fundamenta en un tipo de ideología descriptivo con enfoque mixto al centrarse en definir y comprender la estructura, y falencias de las áreas de la organización, lo cual, permite visualizar mediante encuestas que los departamentos de gerencia, compras, contabilidad y secretaría presentan deficiencia en lineamientos para sus procesos, por ende, la propuesta se determina conforme a esta información, lo cual, permite concluir que dicho instrumento debe contener 3 partes basadas en mencionar las funciones y responsabilidades del personal, el flujograma de los procesos para guiar la ejecución de las actividades y políticas de control para conseguir un mejor desenvolvimiento de la entidad.

Palabras claves: Manual de funciones, control interno, gestión, organización, áreas administrativas.

ABSTRACT

The purpose of this study is to design an internal control manual for the administrative department, which is focused on the banana company CEMOR S.A. that presents a problem in its management that has generated a poor execution of the functions of the areas. Once the phenomenon investigated is understood, a theoretical examination is carried out on the relevance of internal control manuals and how this tool contributes to the administration and productivity of companies. Subsequently, the methodology that is based on a type of descriptive ideology with a mixed approach is contemplated by focusing on defining and understanding the structure, and shortcomings of the areas of the organization, which allows to visualize through surveys that the management, purchasing departments , accounting and secretary present deficiencies in guidelines for their processes, therefore, the proposal is determined according to this information, which allows to conclude that said instrument should contain 3 parts based on mentioning the functions and responsibilities of the personnel, the flowchart of the processes to guide the execution of activities and control policies to achieve a better development of the entity.

Keywords: Manual of functions, internal control, management, organization, administrative areas.

INDICE GENERAL

| | |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 3 |
| 1.1 Tema | 3 |
| 1.2 Planteamiento del problema | 3 |
| 1.3 Formulación del problema..... | 5 |
| 1.4 Sistematización del problema | 5 |
| 1.5 Objetivo general de la investigación..... | 5 |
| 1.6 Objetivos específicos de la investigación | 5 |
| 1.7 Justificación de la investigación | 5 |
| 1.8 Delimitación del problema..... | 8 |
| 1.9 Idea a defender..... | 8 |
| 1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad | 8 |
| 1.10.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano..... | 8 |
| 1.10.2 Sub-línea de Investigación | 9 |
| CAPÍTULO II..... | 10 |
| MARCO TEÓRICO | 10 |
| 2.1 Antecedentes..... | 10 |
| 2.1.1 Estado del arte | 10 |
| 2.1.2 Fundamentación Teórica..... | 13 |
| 2.2 Marco Conceptual..... | 24 |
| 2.2.1 Control interno | 24 |
| 2.2.2 Manual de funciones | 24 |

| | |
|---|----|
| 2.2.3 Desarrollo Organizacional | 25 |
| 2.2.4 Gestión estratégica organizacional..... | 25 |
| 2.2.5 Gestión Administrativa | 25 |
| 2.2.6 Manual de Procedimiento | 25 |
| 2.2.7 Planeación estratégica | 25 |
| 2.2.8 Sistema de Control Interno | 26 |
| 2.3 Marco Legal..... | 26 |
| CAPÍTULO III | 30 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 30 |
| 3.1 Metodología..... | 30 |
| 3.2 Tipo de Investigación..... | 30 |
| 3.3 Enfoque de la investigación..... | 30 |
| 3.4 Técnicas de la investigación | 31 |
| 3.5 Población | 31 |
| 3.6 Muestra | 32 |
| 3.6.1 Fuentes de Primarias | 32 |
| 3.7 Análisis de Resultados..... | 33 |
| 3.7.1 Análisis de encuesta | 33 |
| 3.7.2 Análisis de entrevistas..... | 45 |
| 3.7.3 Conclusión general de resultados..... | 46 |
| CAPÍTULO IV | 48 |
| PROPUESTA | 48 |
| 4.1 Situación actual de la Empresa | 48 |

| | |
|--|----|
| 4.2 Desarrollo del manual..... | 50 |
| 4.3 Análisis costos-beneficio de la propuesta..... | 73 |
| CONCLUSIONES..... | 75 |
| RECOMENDACIONES | 77 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |
| ANEXOS..... | 86 |
| Anexo 1. Gastos de CEMOR S.A..... | 86 |
| Anexo 2. Cuestionario de encuestas | 91 |
| Anexo 3. Cuestionario de entrevistas | 94 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1 Ventaja del manual de control interno | 18 |
| Tabla 2. Fases de la organización..... | 20 |
| Tabla 3. Fases de la organización..... | 21 |
| Tabla 4. Dimensiones Estructurales y Contextuales | 23 |
| Tabla 5. Población de estudio..... | 31 |
| Tabla 6. Muestra de estudio | 32 |
| Tabla 7. Áreas que cuentan con herramientas para realizar su actividad | 33 |
| Tabla 8. Áreas que disponen son sistemas tecnológicos | 34 |
| Tabla 9. Instalaciones de la entidad..... | 35 |
| Tabla 10. Áreas que cuentan con manual o lineamientos | 36 |
| Tabla 11. Áreas que reciben inducción | 37 |
| Tabla 12. Áreas que reciben capacitaciones..... | 38 |
| Tabla 13. Áreas que reciben inversión para mejoras..... | 39 |
| Tabla 14. Áreas que realizan registros de sus actividades | 40 |
| Tabla 15. Áreas que emplean sistemas de control..... | 41 |
| Tabla 16. Áreas que reciben evaluaciones periódicas | 42 |
| Tabla 17. Retroalimentación entre áreas | 43 |
| Tabla 18. Áreas que presentaron problemas | 44 |
| Tabla 19. FODA de CEMOR S.A..... | 48 |
| Tabla 20. FODA con la propuesta..... | 49 |
| Tabla 21. Simbología de Flujograma | 66 |
| Tabla 22 Medidas Específicas de Control..... | 72 |
| Tabla 23 Costo del manual..... | 73 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Componentes del sistema de control interno | 19 |
| Figura 2. Etapas del proceso administrativo | 20 |
| Figura 3. Diseño organizacional..... | 22 |
| Figura 4. Áreas que cuentan con herramientas para realizar su actividad..... | 33 |
| Figura 5. Áreas que disponen de sistemas tecnológicos..... | 34 |
| Figura 6. Instalaciones de la entidad | 35 |
| Figura 7. Áreas que cuentan con manual o lineamientos | 36 |
| Figura 8. Áreas que reciben inducción..... | 37 |
| Figura 9. Áreas que reciben capacitaciones | 38 |
| Figura 10. Áreas que reciben inversión para mejoras | 39 |
| Figura 11. Áreas que realizan registros de sus actividades | 40 |
| Figura 12. Áreas que emplean sistemas de control | 41 |
| Figura 13. Áreas que reciben evaluaciones periódicas..... | 42 |
| Figura 14. Retroalimentación entre áreas..... | 43 |
| Figura 15. Áreas que presentaron problemas | 44 |
| Figura 16. Flujograma de Procesos Control de áreas..... | 59 |
| Figura 17. Flujograma del Proceso de Compras y abastecimiento | 61 |
| Figura 18. Flujograma de Registro Contable de Compras de Suministros | 63 |
| Figura 19. Flujograma de Procesos de Agendamiento de Reuniones, Citas y Consultas..... | 65 |

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años con el desarrollo empresarial y las políticas cambiantes, las empresas han debido realizar constantes cambios internos que estén acordes a sus objetivos e implementar sus debidos controles en las operaciones para obtener información veraz que permita evitar errores en sus procesos.

Sin embargo, la carencia de los mismos repercute en la falta de control de las operaciones y en la incapacidad de poder evaluar el desempeño de las funciones administrativas de su personal.

Esto ocurre con la empresa Bananera CEMOR S.A, que, con su crecimiento acelerado en los primeros años y el notable aumento de la producción llegaron a una situación en la que no se logra tener un control óptimo de las funciones del personal y del cumplimiento de las operaciones, viéndose expuestos a deficiencias en cada una de las áreas que afecta directamente la rentabilidad de la empresa.

Un manual de control interno y su ejecución es sin duda alguna un eje fundamental que toda organización debe tener para asegurar la optimización de los recursos, además, sirve para la obtención de eficiencia y eficacia en las actividades administrativas para que vayan acorde a los lineamientos de la empresa y garanticen el cumplimiento de sus objetivos.

Partiendo del eje principal de la organización que es el talento humano, existe un incorrecto procedimiento a la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal, ya que se contrata de manera apresurada y sin previo análisis de los factores que pueden influir en el desempeño de su trabajo. Esto incurre en problemas a futuro como ausencias en la jornada laboral, desacato y bajo desempeño.

Uno de los principales problemas que tiene la empresa es la falta de control y supervisión ya que el personal carece de metas o desconoce las funciones de su puesto de trabajo en conjunto con los objetivos de la empresa, ocasionando una ineficiente producción, que, en cadena llega a una disminución de la rentabilidad

Así mismo nos encontramos con una gran problemática en los elevados costos de venta y gastos administrativos, donde observamos aumento de proveedores en comparación a los años anteriores, diferencias de costos y días de crédito reducidos. Esto afecta directamente en el flujo de efectivo de la empresa.

Recordemos que existen un sin número de giros de negocio y que cada empresa es completamente distinta, por lo tanto, su estructura, procesos y sus políticas deben estar acorde a los lineamientos y objetivos de cada empresa en particular.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.

1.2 Planteamiento del problema

A lo largo de los años con el desarrollo empresarial y las políticas cambiantes, las empresas deben realizar constantes cambios internos que estén acordes a sus objetivos e implementar sus debidos controles en las operaciones para obtener información de forma eficiente sobre la gestión de sus procesos.

Sin embargo, la carencia de estos controles repercute en la falta de inspección de las operaciones y en la capacidad de poder evaluar el desempeño del personal de la entidad. Según Ruiz (2015) “continuos inconvenientes en el control de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa (...). No existen normas que garanticen las actividades diarias de todos los miembros de la organización” (2015). Además de este inconveniente, se menciona que puede existir falta de evaluaciones internas que impiden un análisis del ejercicio laboral ejecutado por los colaboradores.

Cárdenas (2015) brinda el siguiente pensamiento sobre los problemas que genera la falta del manual “no tener esta herramienta básica, ha ocasionado la duplicidad de funciones, y es la razón por lo que las empresas no han alcanzado los objetivos deseados” (pág. 2). Denotándose que se generaría retrasos en la ejecución de funciones, producto de la duplicidad ocasionada por no contar con responsabilidades planteadas de forma precedente por la empresa en guías o manuales.

Por su parte, García y Pazmiño (2017) también hace mención a este problema indicando que “la inexistencia de un detalle de las funciones y procedimientos (...), afecta principalmente en la gestión de los procesos de compra, almacenaje y distribución de la empresa” (pág. 3). Por ende, es un problema que afectaría a varias funciones de una empresa.

Estos convenientes ocurren con la empresa Bananera CEMOR S.A, que, con su crecimiento acelerado en los primeros periodos y el notable desarrollo de la producción, no han podido lograr tener un control óptimo de las funciones del personal, ocasionando que se exponga a deficiencias en cada una de las áreas que afecta directamente la rentabilidad de la empresa

Un manual de control interno y su ejecución sería un eje fundamental que toda organización debe tener para asegurar la optimización de los recursos, así mismo, aportaría para la obtención de la eficiencia y eficacia en las actividades administrativas con la finalidad de que vayan acorde a los lineamientos de la empresa para garantizar el cumplimiento de sus objetivos

Partiendo del eje fundamental de la entidad que es el talento humano, existe un incorrecto procedimiento a la hora de realizar el reclutamiento y selección del personal, dado que, se contrata de manera apresurada y sin previo análisis de factores que pueda influir en el desempeño de su trabajo. Esto incurre en problemas a futuro como ausencias en la jornada laboral, desacato y bajo desempeño.

Uno de los principales problemas que tiene la empresa es la falta de control y supervisión ya que el personal carece de metas, o desconoce las funciones de su puesto de trabajo en conjunto con los objetivos de la empresa ocasionando una ineficiente producción que en cadena llega a una disminución de la rentabilidad.

Además, se observa una gran problemática en los elevados costos de venta y gastos administrativos, donde observamos aumento de proveedores en comparación a los años anteriores, diferencias de costos y días de crédito reducidos. Esto afecta directamente en el flujo de efectivo de la empresa.

Se debe indicar que, existen un variado número de giros de negocio y cada organización es completamente distinta por lo tanto su estructura, procesos, y sus políticas deben estar acorde a los lineamientos y objetivos planteados por cada empresa en particular.

1.3 Formulación del problema

¿La elaboración de un manual control interno permitirá mejorar la gestión del Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.?

1.4 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación interna de la empresa CEMOR S.A.?
- ¿Cuáles son las principales actividades del Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.?
- ¿Cuáles son las áreas críticas del Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.?
- ¿Cuáles son las actividades de control interno para la gestión del Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.?

1.5 Objetivo general de la investigación

Diseñar un Manual de Control Interno para el Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.

1.6 Objetivos específicos de la investigación

1. Diagnosticar el estado actual de la empresa CEMOR S.A.
2. Identificar las principales actividades del Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.
3. Identificar las áreas críticas que existen en la empresa.
4. Elaborar un manual de control interno para el Departamento Administrativo de la empresa CEMOR S.A.

1.7 Justificación de la investigación

El diseño de un manual de control interno guiará a los actores del proceso a optimizar su trabajo y facilitar el cumplimiento de sus funciones, disminuyendo los gastos administrativos, previniendo errores o deficiencias en los procesos y generando mayor rentabilidad en la empresa.

Este diseño se realiza con el fin de minimizar y prevenir los errores en los procesos administrativos que afectan directamente en la producción y posteriormente en la

venta. Siendo aporte para controlar el flujo de efectivo y realizar planificaciones debidamente analizadas para subsiguientemente realizar una correcta toma de decisiones.

Sirve de gran ayuda desde el eje principal de toda organización, en el cual, se presentan procesos de contratación de una manera apresurada y sin revisión previa, cuando lo que se busca es realizar un correcto reclutamiento y selección de personal, en conjunto con una capacitación que pueda adecuar al trabajador a los lineamientos de la empresa.

Esto ayudará significativamente a que el trabajador conozca lo que busca la empresa y la importancia de las funciones otorgadas para el cumplimiento de los objetivos. Adicionalmente sirven para disminuir los costos de venta y los gastos administrativos que afectan directamente la rentabilidad de la empresa, esto se puede observar en departamentos relacionados a compras o abastecimiento. Con el fin de buscar mejores negociaciones con los proveedores en costo de materia prima y en días de crédito otorgados, las políticas internas pueden guiar el actuar del área.

En la actualidad las organizaciones económicas no toman en cuenta la relevancia de llevar a cabo un efectivo sistema de control interno dentro de sus dependencias, lo que contribuye a que muchas veces incurran en costos por no haber tomado en consideración las medidas necesarias para minimizar alguna deficiencia que se origine dentro de las operaciones de la empresa. De acuerdo con Astudillo y Gómez (2011), la estipulación de un sistema de control interno depende de la constitución de un manual de procedimientos, dado que, esta herramienta permite una mejor transmisión de las funciones y, por ende, fomenta el aprendizaje dentro de los miembros de la organización.

Además, logra una mayor eficiencia en la toma de decisiones como resultado de la información planteada sobre las diferentes áreas y sus responsabilidades, por lo cual, es oportuno su estipulación para la parte gerencial por ser quienes se encargan de administrar toda la empresa; también se indica que este tipo de mecanismo orientan a los empleados para realizar un esfuerzo eficiente en el cumplimiento de sus labores por ser una guía detallada de las funciones de cada uno (Astudillo & Gómez, 2011).

En torno a esto se puede asumir que el manual de control interno dentro de una empresa permite obtener información detallada sobre la situación actual de la entidad, éstos datos son presentados de manera ordenada, sistematizada e integral para el funcionamiento efectivo de las áreas administrativas, además de contener las instrucciones de cada responsable del departamento, sus funciones, reglamentos internos sobre medios de procesamiento y comercialización en las compañías que se dedican a la compra venta de bienes, así como el resto de actividades que se realizan dentro de la misma.

Esto se contrasta con la información aportada por Vivanco (2017), sosteniendo que a nivel mundial dentro de las empresas son un sinnúmero los procesos que se llevan a cabo de forma interna, los cuales, son necesarios para que la entidad económica pueda desarrollar de manera oportuna sus actividades comerciales, buscando eficiencia y eficacia.

Por ello, esta autora indica que el control interno al ser aplicado a los procedimientos dentro de una empresa son guías esenciales para las actividades operativas que se asignan al personal que desempeña sus funciones dentro de cada uno de los departamentos que estructuran a la entidad.

Ademas, se asume que este proceso de llevar a cabo un control interno es un actividad cuya existencia se realiza desde tiempos remotos en donde surgieron las primeras organizaciones con finalidades de lucro, esto como una herramienta generadora de información veraz y participativa sobre las operaciones internas de la compañía.

La relevancia de los controles internos se debe a la estipulación de una vinculación entre las diferentes funciones que conforman la gestión organizacional de la empresa, por esto, se formulan en manuales las acciones a seguir por parte del personal. Para efectuar este propósito se estipulan estos procedimientos, los cuales, sirven para llevar un orden dentro del funcionamiento de la entidad, estas herramientas sirven para detectar posibles errores que impidan el cumplimiento del objetivo de la organización (Pérez & Lanza, 2014).

Es por esto, que el control interno y los manuales de procedimientos que lo componen dentro de las empresas han hecho que las entidades puedan generar de manera más controlada y estructurada sus actividades económicas, cabe destacar que llevar a cabo un manual de control interno no es significado de que se va a generar una información que permita alcanzar los objetivos económicos de la empresa, pero si contribuye a dar la pauta para conocer qué medidas seguir o aspectos a cumplir para llegar al cumplimiento de las metas empresariales.

1.8 Delimitación del problema

El presente trabajo investigativo se desarrollará en la ciudad de Naranjal, con visitas periódicas a las instalaciones de la empresa BANANERA CEMOR S.A

- Tema: Diseño de un manual de control interno y en las actividades administrativas de la empresa CEMOR S.A
- Propuesta: Diseño de un manual de control interno.
- Problema: Falta de planificación de compra, falta de diseño de puestos de trabajo, deficiente proceso de selección de personal y carencia de controles adecuados para supervisión de los procesos de producción.
- Tiempo: Primer y Segundo semestre del 2020.

1.9 Idea a defender

El diseño de un manual para el departamento administrativo de la empresa CEMOR S.A. contribuirá para obtener un mejor control interno dentro la entidad.

1.10 Línea de Investigación Institucional/Facultad.

Línea de investigación se expone en la guía institucional de la institución de educación superior ULVR y para este estudio corresponde al Desarrollo Estratégico Empresarial y Emprendimientos Sustentables.

1.10.1 Línea de Desarrollo Empresarial y del Talento Humano

Esta directriz tiene el propósito de que las empresas se constituyan para que se desarrollen y trasciendan con el transcurso de los años, por esto, se resalta la relevancia de una adecuada gestión de los recursos y funciones de las áreas

departamentales de la entidad para alcanzar aquellas finalidades del negocio, afectando favorablemente a la sociedad.

1.10.2 Sub-línea de Investigación

Gestión integral de procesos de empresas y emprendimiento.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Estado del arte

Mediante el desarrollo del presente Estado del arte, se plantean algunas teorías y trabajos que se ajustan a la propuesta de la problemática de la empresa CEMOR S.A., ya que esta herramienta es utilizada dentro de las organizaciones correctamente conformadas y estructuradas para generar información relevante para futuras decisiones a nivel empresarial.

Melo y Uribe (2017) llevan a cabo un trabajo académico que analizó un fenómeno similar al expuesto en el presente estudio, cuyo objetivo central era desarrollar dicho manual de control con la finalidad de conocer la manera en que se estaban llevando los procedimientos internos dentro de la empresa mencionada, así como las prácticas de gestión interna dentro del departamento de contabilidad, además de evaluar la manera en que se estaban ejecutando las actividades productivas dentro del área designada.

A través de la investigación realizada pudieron determinar que el personal administrativo estaba ejecutando dichas actividades de manera irresponsable y la entidad estaba siendo sujetos a escenarios de fraude y desviación de flujos monetarios por parte de los empleados que laboraban dentro de dicha área (Melo & Uribe, 2017).

Entre otros aspectos que se pudieron rescatar mediante el levantamiento de la investigación es que la organización tenía ausencia de algunos folders identificados como primordiales como es el caso del reglamento de políticas internas, manual de procedimientos y funciones del personal operativo, instructivos actualizados sobre las formas de llevar un control estructurado dentro de la empresa y sus procesos a escala diaria (Melo & Uribe, 2017).

Una de las principales soluciones que propusieron para dar un mejor control interno en la empresa, fue implementar de manera inmediata dentro del área administrativa el manual de procedimientos de control contable, de esta manera se podrá evitar circunstancias en donde el manejo indebido de los procesos operativos influya en pérdidas considerables a nivel financiero, además de preservar una seguridad ante los clientes que depositan su confianza en una institución con años de trayectoria.

Por su parte, Baltodano y González (2016) efectuaron una investigación con la finalidad de desarrollar una “Propuesta del diseño de un manual de control interno en el área de caja, en la Cooperativa de Proyectos Agropecuarios de Diriamba (COOPAD R.L), durante el segundo semestre del 2016”, mediante el progreso de este trabajo se perseguía el objetivo de conocer las realidades internas a nivel operativo de dicha cooperativa, además de recopilar la información necesaria para generar un marco de soluciones óptimas ante la situación de problemas identificados mediante el diagnóstico efectuado.

De acuerdo a este trabajo, Baltonado y González (2016) mencionan que “con el conocimiento de la empresa, se logró la detección de debilidades en el control interno de caja general, informarnos sobre funciones y procedimientos llevados a cabo dentro de dicha área” (pág. 45).

Ante dicho escenario se generó la evaluación física y digital de la situación identifica con la finalidad de que el personal administrativo pueda tomar decisiones efectivas para que sean pertinentes para asegurar la continuidad operacional de la empresa. Al evaluar las falencias dentro de la caja de la empresa y sus consecuencias dentro de la ejecución de las actividades económicas de la organización económica, se recomendó el trasladar la caja a un lugar más visible.

Mediante la ejecución de esta acción lo que se logra es llevar un mejor control de auto vigilancia por parte del personal operativo y evitar escenarios en los que puedan ser sujetos a robos, para esto, es necesario que se adquirieran cámaras de seguridad que estén en constante control de los movimientos del personal que manipula la caja y de acuerdo a ello mejorar las falencias en cuanto a los procesos administrativos.

Lara (2017), elaboró una investigación cuya finalidad era diseñar un “Manual de procedimientos de control interno para la gestión financiera de la dirección provincial del Consejo de la Judicatura Pastaza”, mediante el establecimiento de este manual se esperaba verificar si se están cumpliendo los objetivos de la entidad económica con eficacia y eficiencia. Además de resolver la disyuntiva de que si elaborar esta herramienta era necesario o no dentro de dicha institución.

El análisis ejecutado por la entidad financiera facilitó observar necesidades evidentes en la gestión, por lo cual, constituyen un manual de procedimientos que sirva para garantizar el funcionamiento interno de los procesos de la institución y disminuir los riesgos (Lara, 2017).

La autora destaca que los manuales de procedimientos de control interno dentro de las instituciones económicas figuran como esenciales para que puedan mantener los lineamientos necesarios que permitan el alcance de los objetivos económicos de la entidad de manera eficiente y minimizar errores por parte del personal que desempeña sus funciones dentro de la empresa.

También se buscaba el aprovechamiento del tiempo y mejorar la manera en que están siendo ejecutadas las políticas financieras, así como los procedimientos que ejecutan cada uno de los departamentos de la compañía, es otra de las ventajas que otorga llevar un estudio de los procedimientos internos de una organización.

Entre algunos aspectos de recomendación que generó la autora dentro de esta investigación fue la de informar al personal administrativo sobre la realidad dentro de la compañía y dar una noción de cómo ejecutar el manual como un instrumento primordial para optimizar aspectos de tiempo, incrementar la efectividad de las funciones del personal interno y mitigar tentativos riesgos financieros a causa de un irresponsable manejo de los recursos de la empresa.

2.1.2 Fundamentación Teórica

Dentro de este marco de fundamentación teórica se pretende presentar algunos apartados de relevancia en el desarrollo de la investigación y ser como un medio para la mejor comprensión literaria del lector.

2.1.2.1 Administración científica

La ideología de administración científica surge por el siglo XIX, dando paso a una variada gama de criterios que la analizaban desde diferentes perspectivas, Chiavenato (2006) como cito Carmen y Masías (2017) brinda la siguiente definición “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (pág. 9). Por su parte, desde su surgimiento se dio paso a varias teorías que se adaptaban al término, de las cuales, se nombraran en el presente estudio aquellas que se relacionan con el enfoque y tema que se indagan, profundizando en estos aspectos a continuación.

Teoría clásica

Agüero (2007) menciona que “la teoría clásica de la administración es formulada a comienzos del siglo XX. Taylor analiza los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, buscando mejorar la eficiencia y la productividad laboral” (pág. 3). El presente estudio tiene rasgos similares de la administración clásica al buscarse con la implementación de un manual, mejorar la eficiencia que se tiene en la empresa, no centrándose solo en la parte operativa si no en la gestión interna general de la entidad.

Teoría de la contingencia racional

Mediante la elaboración de una guía se espera que la empresa mantenga un ordenamiento y ejecución racional de sus funciones, por esto, se vincula con la Teoría de la Contingencia Racional, según Agüero (2007) “sostiene como supuesto básico que las organizaciones actúan racionalmente y se adaptan al entorno” (pág. 9). También, se espera que dicho manual se adapte y actualice para que los altos mandos estén preparados ante las diferentes situaciones que suelen surgir en un mercado.

2.1.2.2 Control interno

Este proceso consiste en la verificación del cumplimiento de los procesos dentro de una empresa con la finalidad de observar posibles errores y tomar correctivos.

Es decir, son los procedimientos estipulados por la administración para planear, organizar y dirigir la ejecución de los procesos que brindara una seguridad prudente de como se está gestionando la organización en sus actividades y si se está cumpliendo con los objetivos propuestos. Para el autor Sierra (2015) “es una herramienta que ayuda al fortalecimiento de las empresas” (pág. 21). Esto como consecuencia de una examinación de la estructura interna que les permite a los altos tomados formular mejoras y eliminar errores.

Otro de los autores que hace referencia a los controles interno es Concha y Limones (2017), indicando que “es un proceso imperante que toda entidad debe manejar. Por lo general los controles internos tienen más efectividad cuando los empleados de todos los departamentos acogen los objetivos y normas éticas de la organización” (pág. 33) Entendiéndose que se fundamenta en el cumplimiento de las normas que se estipulan por parte de la empresa.

2.1.2.3 Componentes del control interno

Ambiente de control. - Hace referencia a la gente que se desenvuelve dentro de la empresa, los valores éticos que conforman la entidad y el entorno que la conforma (Salinas, 2016).

Evaluación de riesgos. - Salinas (2016) indica que “la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente” (pág. 42).

Actividades de control. – Para este componente se considera por Salinas (2016), que, corresponde a la determinación y realización de normas y procedimientos que sirvan de soporte para asegurar que se esté efectuando oportunamente las directrices

detalladas por la parte administrativa como necesarias para gestionar los conflictos en el logro de las finalidades de la compañía.

Información y comunicación. – Es el proceso de retroalimentación en el que interviene la comunicación e información con la finalidad de capturar datos que permitan conducir las operaciones a realizar (Salinas, 2016).

Monitoreo. – Consiste en dar seguimiento completo de los procesos y comprobar si se deben hacer algún tipo de modificaciones (Salinas, 2016).

2.1.2.4 Tipos de control interno

Preventivos: Se implementan para evitar que se efectúen errores en la gestión, para esto, se evalúa en la primera fase del flujo de información como se realiza el proceso. Siendo los más comunes la propuesta de formularios que al ser llenados permiten reconocer falencias o falta de datos (Cadena & García, 2016).

Detectivos: Se efectúan posterior a los preventivos, puesto que, los primeros controles no ayudaron a detectar el error, para esto, se revisa los registros que sirven para validar el proceso e identificar en qué fase o en que dato existe inconvenientes por parte del personal que ejecuto la actividad (Cadena & García, 2016).

Correctivos: Cuando ya se han producido los inconvenientes, los controles correctivos formulan medidas para solucionar estos problemas para que no se vuelvan a cometer, siendo este el último control que se puede aplicar en una empresa y que deben ser formulados en este orden para una adecuada ejecución (Cadena & García, 2016).

Directivo: Consiste en establecer parámetro de asistencia para gestionar las actividades de una empresa, direccionando el actuar para evitar que se cometan errores en la labor diaria de los empleados (Rivera, Forero, & Cantillo, 2018).

2.1.2.5 El control interno en el marco de una empresa

Las empresas en la actualidad implementan medidas para asegurar el funcionamiento de sus actividades, para esto, los controles internos son las herramientas idóneas que permiten lograr esta finalidad, siendo relevantes para los

directivos su implementación en la labor diaria que ejecutan (Gonzabay & Torres, 2017).

Su relevancia se fundamenta en la estructuración organizada de control de actividades que les permite a los directivos conocer cómo se efectúa cada actividad de la empresa, identificar errores y proponer mejoras en un tiempo oportuno, estas mejoras se basan en la estructuración eficiente de procesos (Baltonado & González, 2016).

2.1.2.6 Manual de control interno

Se puede afirmar que el manual de control interno actualmente es considerado como una herramienta que está entrelazado a las diversas actividades operativas dentro de una unidad económica a nivel local e internacional, siendo considerado como un instrumento fundamental para el efectivo control de los procedimientos llevados a cabo por el personal que desempeña sus funciones a diario dentro de la unidad económica.

Si esta herramienta es utilizada de manera responsable se podrá evitar escenarios en los que incurran costos o gastos a causa de una mala gestión por parte de los departamentos de las empresas y por ende poner en tela de duda la credibilidad del personal y la imagen de la corporación ante sus clientes que son el motor o razón de ser de toda entidad con y sin fines de lucro.

En el momento que una entidad decida utilizar sistemas de control interno tiene que considerar el planteamiento de un manual de procedimientos, este documento debe contener todos los procesos y funciones, es decir, la responsabilidad de cada miembro de las áreas; en lo concerniente a su evaluación, esta dependerá de la gestión de las guías estipuladas de cada sector de la estructura organizacional. Dada la importancia que tienen estos mecanismos de inspección dentro de la organización, se formularan fundamentándose con la revisión de las instrucciones actuales (en caso de contar con ellas), lo cual, será el punto de partida para el establecimiento de medidas eficientes que optimicen los diferentes departamentos que forman parte de la empresa (Pérez & Lanza, 2014)

Secundando a estos autores, para llevar a cabo una correcta ejecución de esta herramienta es necesario efectuar un diagnóstico minucioso de la situación actual de la empresa, entre algunos aspectos considerados para conocer la manera en que la empresa se está desempeñando es el control de algunas cuentas tales como:

- Flujos de efectivos diarios y mensuales.
- Cierres de caja
- Gastos operacionales
- Nóminas de empleados
- Cuentas por pagar, entre otros rubros.

Según la Lakeland School System (2018), el control interno se basa en el proceso de elaboración de planes, políticas y normas efectuado por la empresas e instituciones mediante la supervisión y coordinación del personal encargado con el fin de que los objetivos del sistema de control interno se lleven a cabo de una manera eficaz para prevenir posibles riesgos que afecten la productividad dentro la empresa. Para ello cada departamento define su misión, visión, planes de contingencia y objetivos a favor de sus trabajadores.

Los controles internos son políticas y procedimientos implementados para ayudar a alcanzar metas y objetivos. Al describir el manual de control interno se espera cumplir con las diversas metas y objetivos planteadas, utilizando compensaciones y controles para minimizar el riesgo, generando una información consciente de expectativas en cuanto a la funcionalidad del plan de control interno de cada departamento como único.

Ventajas del manual de control interno

Como se ha mencionado en los ítems anteriores el manual de control interno, se basa de un documento donde se detalla las políticas, funciones, normas e instrucciones, así como de responsabilidades y actividades que se desarrolla en uno de los

departamentos. Las ventajas que ofrece contar con un manual de control interno se detallan a continuación:

Tabla 1
Ventaja del manual de control interno

Ventaja

Disminuir problemas de corrupción

Conseguir las finalidades esperadas

Originar el progreso institucional

Obtener mejor realización de sistematizaciones

Afirmar que se cumplan las normas

Resguardar los recursos de la empresa mediante su correcta utilización

Referir datos pertinentes

Provocar la pericia de valores

Iniciar una rendición de cuentas

Fuente: (Contraloría General de la República, 2020)

2.1.2.7 Importancia del manual de control interno

Debido a la relevancia que tiene llevar a cabo este tipo de manuales dentro de una organización económica, resultante importante tener en cuenta que el desarrollo y la operación del sistema de control interno implica cada una de las operaciones que se efectúen dentro de los departamentos financieros, contables, entre otros.

Como tal, la gerencia debe asegurarse de que el manual se comparta con todos sus empleados, ya que esta herramienta debe a un estructurado proceso y el mismo será evaluado periódicamente.

Estas herramientas permiten la detección de fraudes o errores dentro de las entidades, los cuales, interfieren en la realización de los procesos y, por ende, la productividad que pueda generar, como consecuencia de la generación de una guía que fortalecerán las funciones del personal (Sierra, 2015).

Se denota como necesario que las entidades deben implementar un eficiente sistema de control interno. De esta manera podrán cumplir con sus objetivos y metas

organizacionales y evitar escenarios en los que sus flujos de efectivo se vean afectados a causa de una mala ejecución de procesos administrativos por parte de su personal. Un pensamiento similar al de Sierra comparte Henao (2017), sosteniendo que la relevancia del establecimiento de estas medidas se deriva de su facilidad para contribuir en operaciones sencillas como complejas, por ende, los altos mandos deben considerarlas dentro de sus modelos de gestión para detectar los inconvenientes que se puedan generar en las labores diarias del personal.

Por ende, ante estas opiniones vertidas por los autores el control interno es un medio que ejerce una visión estructurada y sistematizada de cada uno de los procesos y los riesgos que incurren por el mal procesamiento de información de las funciones de sus colaboradores en la compañía, es aquí donde data la importancia de efectuar un sistema de control interno para prevenir que ocurran estos escenarios y pongan en riesgo la operatividad de la entidad económica.

2.1.2.8 Componentes del sistema de control interno

Efectuar un manual de control interno, tiene consigo el respetar una serie de componentes identificados como esenciales para identificar la relevancia de su ejecución y determinar que la evaluación obtenida era la adecuada, entre estos componentes están:

| | |
|----------------------------|---|
| Entorno de control | <ul style="list-style-type: none"> •Abarca una serie de aspectos como los valores de la empresa, la estructura, las competencias de los miembros, los procesos y objetivos planteados. |
| Evaluación de riesgos | <ul style="list-style-type: none"> •Mediante una visualización y examinación de los errores que se cometen en la empresa, se formula medidas para ser solucionadas. |
| Actividades de control | <ul style="list-style-type: none"> •Corresponde a medidas y políticas que fomenten la ejecución correcta de procedimientos, lo cual, facilita el control de riesgos y el alcance de los propósitos organizacionales. |
| Información y comunicación | <ul style="list-style-type: none"> •Consiste en implementar mecanismos de transmisión de información para realizar correctos registros de los procesos y parte contable de una empresa. |
| Supervisión o monitoreo | <ul style="list-style-type: none"> •Se efectúa mediante examinaciones recurrentes o explícitas. La relevancia de una minimiza la aplicación de la otra. |

Figura 1. Componentes del sistema de control interno

Fuente: (Astudillo & Gómez, 2011)

2.1.2.9 Proceso administrativo

Otro de los aspectos a mencionar en el presente estudio es la definición del proceso administrativo y de sus componentes, dado que, el diseño del manual en el apartado de propuesta se basará en esta clase de procesos. Cano (2017) menciona que “es un proceso por medio del cual se consigue calidad en el funcionamiento de un organismo social, a través del correcto aprovechamiento de sus recursos, en pro del logro de objetivos predeterminados” (pág. 21). Las etapas que componen este proceso se muestran a continuación:



Figura 2. Etapas del proceso administrativo
Fuente: (Cano, 2017)

Planeación

Viabiliza establecer los resultados que se esperan conseguir por la entidad, los objetivos a precisar, el tiempo estimado, los recursos que se necesitan y el costo para obtenerlos. En la preparación de planes se debe contar con información de carácter interno y externo que guíen a los procedimientos a ejecutar, todos estos aspectos se determinan en el programa de trabajo y demás proyectos de la institución (Calderón & Estrada, 2018). Esta etapa presenta dos fases que son: Conceptual y Operativa.

Tabla 2.

Fases de la organización

| Fase conceptual | Fase Operativa |
|------------------------|--------------------------|
| Misión | Elaboración Planes |
| Visión | Programas De Trabajo |
| Estrategias | Proyectos Concretos |
| Políticas | Objetivos Metas |
| Valores | Cronogramas Presupuestos |
| Principios | |
| Objetivos | |

Fuente: Calderón y Estrada (2018)

Organización

Según Calderón y Estrada (2018) es la “etapa del proceso que permite definir claramente la forma de establecer las operaciones rutinarias y habituales para cumplir con los objetivos trazados y alcanzar los resultados propuestos” (pág. 28). Su función es establecer una estructura de los elementos que componen a la entidad, definiendo de forma clara cada área que es necesaria, sus funciones y responsables. Los componentes de la fase conceptual y operativa se muestran a continuación.

Tabla 3.

Fases de la organización

| Fase conceptual | Fase Operativa |
|------------------------|-----------------------|
| División Del Trabajo | Estructura orgánica |
| Especialización | Procesos |
| Coordinación | Procedimientos |
| Supervisión | Plan de cargos |
| Eficiencia | Funciones |
| Eficacia | Normalización |
| Niveles Jerárquicos | |
| Comunicación | |
| Información | |

Fuente: Calderón y Estrada (2018)

Dirección

Se vincula con la capacidad que tiene la alta gerencia para influir y guiar a todo el grupo de empleado con los que cuenta la institución. Su finalidad es observar cómo se ejecutan los procesos, tareas y funciones de la labor diaria según la planificación establecida. Calderón y Estrada (2018) mencionan que “Básicamente consiste en poner en acción todo lo que se ha pensado y definido con anterioridad, de manera coherente y sistemática” (pág. 28). La dirección muestra las siguientes fases:

- Saber la finalidad.
- Dominar y liderar el proceso.
- Trabajar en conjunto.
- Poder de decisión.
- Retroalimentación eficiente.
- Método para gestión de datos.

- Formación a impartir.

Control

Es la etapa final del proceso administrativo y consiste en realizar confrontaciones de los procesos y los resultados, es decir, es la evaluación de las labores de los empleados con los objetivos alcanzados. Este procedimiento puede ser estipulado de forma periódica por parte de los jefes departamentales para un mejor análisis de las áreas. Se menciona por Calderón y Estrada (2018) que:

Permite hacer evaluaciones y confrontaciones - tanto particulares como de conjunto - de una empresa en diferentes frentes y estadios, respecto a los resultados, objetivos, planes y programas formulados previamente y hacer las correcciones pertinentes, mediante toma oportuna de decisiones. (pág. 29).

2.1.2.10 Diseño organizacional

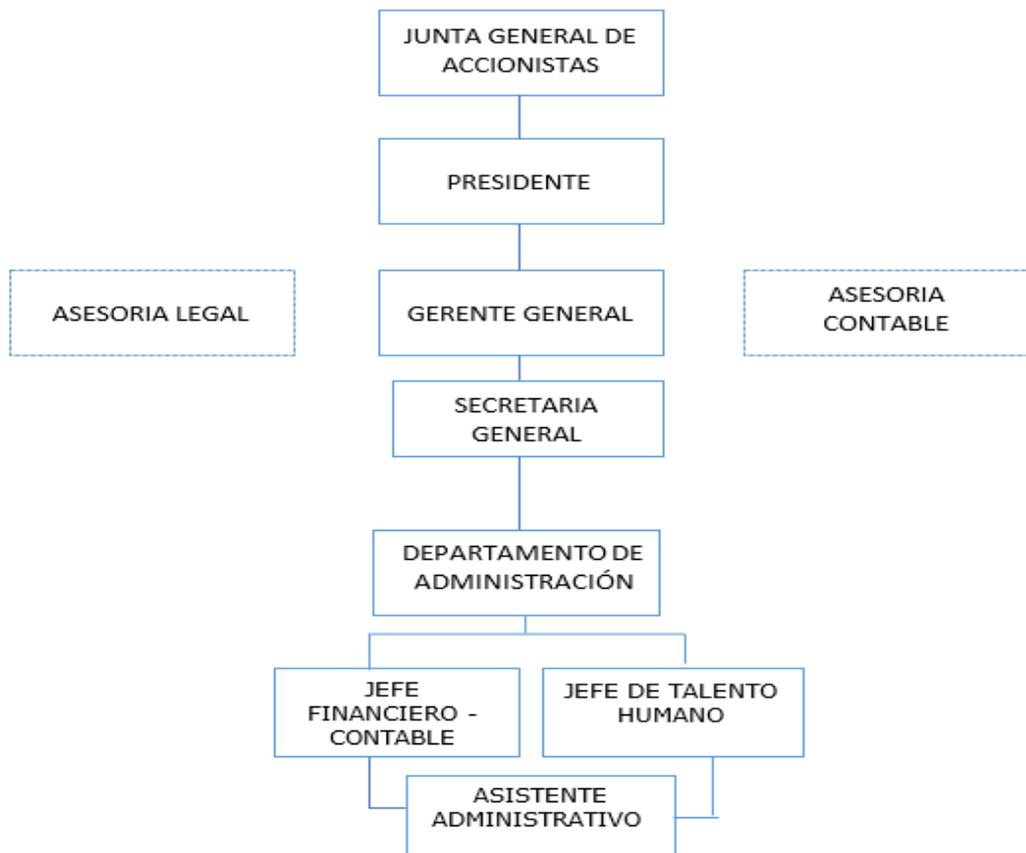


Figura 3. Diseño organizacional
Fuente: (Calderón & Estrada, 2018)

2.1.2.11 Dimensiones del diseño organizacional

En este aspecto, el diseño organizacional comprende de dos dimensiones: estructurales facilita comprender las particulares interna de una organización o empresa; las contextuales se basa en comprender toda la organización desde el tamaño hasta su meta. A continuación, se mencionarán las cualidades propias de cada una de las dimensiones de esta gestión:

Tabla 4.

Dimensiones Estructurales y Contextuales

| Dimensiones Estructurales | Dimensiones Contextuales |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Formalización | Edad y tamaño |
| Especialización | Tecnología |
| Jerarquía de la autoridad | Entorno |
| Descentralización | Metas y estrategias |
| Profesionalismo | Cultura |
| Las razones de personal | |
| Niveles Jerárquicos | |

Fuente: (Hernández , 2017)

2.1.2.12 Herramienta análisis de situación de la empresa

FODA

Se hará mención a esta herramienta, puesto que, se analizará la situación de la empresa para verificar que debilidades muestra en la parte interna la entidad objeto de estudio. Esta herramienta se utiliza para indagar sobre la situación interna de la organización o compañía, facilitando la identificación de las debilidades y fortalezas que permitirán afrontar las amenazas visualizadas en un sector económico, además, asiste en la elaboración de estrategias para aprovechar las oportunidades que se observan (Coronel & Jimenez, 2016). Los elementos que se examinan en el FODA son:

- **Fortaleza:** Se identifica aquellas particularidades de la entidad que pueden ser ponderables con respecto a otras empresas y por lo cual, la empresa podrá competir.

- Debilidades: Son los problemas internos de la compañía que damnificarían el buen funcionamiento de la actividad comercial.
- Oportunidades: Se pueden definir como los beneficios que brindaría el mercado al que pertenece una empresa, que, pueden ser aprovechados por las estrategias que formule la entidad.
- Amenazas: Conciernen a las dificultades externas que siempre están presentes en los diversos mercados, que, al no ser identificados y gestionados mediante una adecuada planificación damnificaría a la actividad o negocio a implementar (Laso, 2018).

Indicadores KPI

Esta es otra herramienta que permite conocer la situación de una empresa, de sus áreas o de algún proceso que se ejecute; consisten en determinar métricas que analicen el desempeño de los empleados o el área para identificar si se cumple con los objetivos que la empresa ha impuesto para dicha fase, permitiendo formular soluciones en base a los resultados obtenidos (Lama, 2015).

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Control interno

Según Lara (2017) este tipo de control corresponde al procedimiento, métodos, medidas y acciones formuladas en el plan organizacional, los cuales, se plantean para proteger los activos de la compañía, además, de asegurar la exactitud de la información financiera que se genera y el nivel de productividad.

2.2.2 Manual de funciones

Los manuales son guías estructuradas de políticas y procedimientos que los empleados de una compañía deben seguir con la finalidad de ejecutar sus funciones de forma eficiente y evitar cometer errores dentro de su departamento. Calderón y Estrada (2018) brinda el siguiente pensamiento; es el mecanismo técnico que garantiza la realización de procedimientos del grupo laboral, optimizando su talento para guiarlos hacia un objetivo planteado.

Según Torres (2015) la finalidad es establecer mayor seguridad para los activos de la empresa al estipularse normas que los protejan y que aseguren el desarrollo eficaz de los procesos, por esto, es vital su conformación dentro de las diferentes organizaciones.

2.2.3 Desarrollo Organizacional

Es el procedimiento destinado a originar con premura un ajuste cultural orientado en el recurso humanos y social de las entidades para conseguir un mejor porte institucional que facilite una adaptación y que sirva de resolución de conflictos. Resalta los valores, además de la autonomía del personal para poder realizar sus funciones como analice pertinente (Universidad Interamericana para el Desarrollo).

2.2.4 Gestión estratégica organizacional

Brume (2017), menciona que es el instrumento fundamental para la examinación y apreciación del contexto actual de una entidad, puesto que, facilita a los altos mandos desplegar acciones de precisión y progreso de opciones estratégicas que satisfagan las necesidades o complejidades que se visualizan.

2.2.5 Gestión Administrativa

Consiste en la conformación y acatamiento de las funciones de las áreas de una empresa, enfocado en la consecución de resultados, permitiendo conocer el grado de éxito que tendrán las operaciones al medirlas con las finalidades de la organización y comprender en qué valoración se consiguieron (Balla & Lopez, 2018).

2.2.6 Manual de Procedimiento

Se lo considera como el documento que posee la organización que sirve como el instructivo que regirá el contexto laboral de la entidad, estableciendo cualidades para cada funcionario o empleado de la institución, buscando optimizar la parte operativa (Jimenez, 2017).

2.2.7 Planeación estratégica

Según los autores Baidal y Alarcon (2017), es la sistematización planeada, consiguiendo establecer finalidades, normas y técnicas que permitan mejorar la

práctica de la organización, con el fin de que se consigan mejores resultados por parte de la empresa que ejecuta la planeación estratégica

2.2.8 Sistema de Control Interno

Se lo comprende como el grupo de ejercicios, diligencias, planificaciones, lineamientos, reglas, exploraciones, programaciones y sistemáticas, conteniendo además el ambiente y condiciones que despliegan el recurso humano de una entidad con la finalidad de avisar la posibilidad de riesgos que perturban la administración (Ministerio de Agricultura y Riego, 2020)

2.3 Marco Legal

Constitución de la República del Ecuador

Una de las primeras normas a mencionar es la Constitución de la República del Ecuador (2008), la cual, en su Art. 212 manifiesta que las responsabilidades de la Contraloría General del Estado son las siguientes:

1. Dirigir el sistema de control administrativo que se compone de auditoría interna, auditoría externa y del control interno de las entidades del sector público y de las entidades privadas que dispongan de recursos públicos.
2. Determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control, sin perjuicio de las funciones que en esta materia sean propias de la Fiscalía General del Estado.
3. Expedir la normativa para el cumplimiento de sus funciones.
4. Asesorar a los órganos y entidades del Estado cuando se le solicite. (pág. 112)

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI)

Otra de las normas relevantes a mencionar es la que regula la producción e inversión dentro del territorio ecuatoriano, esta es el COPCI, la cual, brinda la siguiente información:

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES. - La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código. (COPCI, 2018, pág. 23)

Código Del Trabajo

También se menciona esta ley para tener una idea clara lo que comprende ser un empleador en el territorio nacional y sus obligaciones.

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario o empleador. El Estado, los consejos provinciales, las municipalidades y demás personas jurídicas de derecho público tienen la calidad de empleadores respecto de los obreros de las obras públicas nacionales o locales. (Código del Trabajo, 2015, pág. 7)

Ley Del Registro Único De Contribuyentes, RUC

Art. 3.- DE LA INSCRIPCIÓN OBLIGATORIA. - Todas las personas naturales y jurídicas, entes sin personalidad jurídica, nacionales y extranjeras, que inicien o realicen actividades económicas en el país en forma permanente u ocasional o que sean titulares de bienes o derechos que generen u obtengan ganancias, beneficios, remuneraciones, honorarios y otras rentas, sujetas a tributación en el Ecuador, están obligados a inscribirse, por una sola vez en el Registro Único de Contribuyentes. (Ley Del Registro Único De Contribuyentes, Ruc, 2016, pág. 1)

Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno – LORTI

Art. 4.- Sujetos pasivos. - Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán

el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma. (LORTI, 2015, pág. 2)

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad. - Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias. (LORTI, 2015, pág. 30)

Art. 22.- Sistemas de determinación. - La determinación del impuesto a la renta se efectuará por declaración del sujeto pasivo, por actuación del sujeto activo, o de modo mixto. (LORTI, 2015, pág. 31)

Norma Internacional de Auditoría 315

De acuerdo a las Normas Internacional de Auditoría (2013) 315 (NIA-ES 315), en su apartado describe los siguientes puntos “Objetivo. El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno” (pág. 2).

En lo concerniente a control interno las Normas Internacional de Auditoría (2013) mencionan que es:

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. (pág. 2)

Otra definición que brindan las Normas Internacional de Auditoria (2013) corresponden a:

(d) Procedimientos de valoración del riesgo: procedimientos de auditoría aplicados para obtener conocimiento sobre la entidad y su entorno, incluido su control interno, con el objetivo de identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones concretas contenidas en éstos. (pág. 2)

Norma Auditoria Generalmente Aceptada (NAGAS)

Por su parte, este lineamiento brinda definición sobre el estudio de evaluación del control interno, identificándolo como el fundamento para entregar datos confiables vinculados a las operaciones de una empresa o entidad, centrándose en la parte financiera de la misma. La finalidad es precautelar la gestión administrativa de toda la organización y los recursos con los que cuenta en los procesos (Norma Auditoria Generalmente Aceptada (NAGAS)).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Metodología

En este apartado se mencionará la metodología de investigación que se adecua al planteamiento descrito en el presente trabajo de investigación, para esto, se definen una serie de ítems como el tipo de investigación y enfoque a utilizar, estos aspectos se profundizarán a continuación.

3.2 Tipo de Investigación

Investigación descriptiva

La ideología que propone la investigación descriptiva se adapta a lo que plantea el presente estudio, puesto que, busca definir la situación que se suscita dentro de CEMOR S.A. para la gestión sus procedimientos internos. Es decir, que con la implementación de una investigación descriptiva se conseguirá especificar las características de la gestión administrativa de la empresa CEMOR S.A., lo cual, será de utilidad para formular medidas adecuadas dentro del manual de procedimientos a proponer.

3.3 Enfoque de la investigación

Para la estipulación del enfoque de estudio se considera pertinente el análisis de variables descriptivas sobre la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio, por esto, se plantea un enfoque mixto cuya ideología se explicará a continuación:

Enfoque mixto

El enfoque mixto (Cuantitativo-Cualitativo) se implementa para analizar las características propias de la estructura de gestión administrativa actual, lo cual, permitirá comprender como se desarrolla y, con esto, formular un manual de procedimientos óptimo para la resolución del fenómeno expuesto. Además, de un análisis estadístico que faculte examinar la parte cuantitativa del estudio que se deriva de la aplicación de encuestas a las áreas de la empresa.

3.4 Técnicas de la investigación

Encuestas

Su implementación se basa en un rango de escala de Likert para medir la percepción de los integrantes de cada área de la empresa y poder determinar cuál de estas muestran falencias y en que aspecto, con la finalidad de formular estrategias que sirven de complemento para su mejora, esto se puede observar en el anexo 1.

Entrevistas

La herramienta de recolección seleccionada va conforme al enfoque de investigación que tiene el estudio, su utilización consistirá en formular un dialogo que permita identificar el modelo de gestión administrativo de la empresa para la realización y estipulación de funciones, es decir, que servirá para comprender aspectos cualitativos y características generales de la entidad. Este cuestionario se puede visualizar en el anexo 2.

3.5 Población

El universo de elementos a examinar en el presente trabajo académico estará compuesto por el personal de la empresa CEMOR S.A., esta compañía tiene en su nómina un total de 33 colaboradores, de los cuales, 5 forman parte del área de administración y 28 de áreas operacionales. La conformación por área se expone en la siguiente tabla:

Tabla 5.

Población de estudio

| AREAS | Número de empleados |
|---|----------------------------|
| Personal administrativo | 5 |
| Personal de cuadrilla | 12 |
| Personal de campo | 10 |
| Personal eventual (Cobran por labor realizada) | 6 |
| TOTAL | 33 |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

3.6 Muestra

Para la determinación de la muestra se aplica un tipo de Muestreo Censal, el cual, contempla la examinación total de un universo de elementos cuando estos son accesibles y por la cantidad que lo conforma, puede ser examinado en su totalidad. Conociendo esto y al denotar una población de 33 individuos, es factible la aplicación de esta metodología.

Tabla 6.
Muestra de estudio

| Población | Muestra |
|------------------|----------------|
| 33 | 33 |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Además, se debe indicar que el tipo de fuente de información será primaria, puesto que, se indagará sobre la compañía directamente mediante consultas a los colaboradores que laboran en dicha entidad, presentando un aporte más completo y oportuno para comprender e identificar falencias en la gestión interna.

3.6.1 Fuentes de Primarias

Los 33 colaboradores que pertenecen a la empresa objeto de estudio podrán brindar información sobre los aspectos que deben contener sus áreas, con la finalidad de determinar cuál de estas muestran mayor deficiencia y, con esto, formular correctivos en base a esta data.

Es decir que, conforme al tipo de muestreo y considerando una recolección de datos de fuente primaria, se determina como muestra a analizar al total de personas del área administrativa de CEMOR S.A., dado que, el número de elementos que lo conforman es mínimo y es factible examinar a cada uno de ellos, además, para las entrevistas se determina pertinente examinar a 3 colaboradores de la entidad objeto de estudio y que se relacionen con las áreas administrativas para comprender las cualidades de su modelo de gestión.

3.7 Análisis de Resultados

3.7.1 Análisis de encuesta

1. ¿Cuenta su área con manuales o guías necesarias para ejecutar sus funciones con normalidad?

Tabla 7.

Áreas que cuentan con herramientas para realizar su actividad

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 95% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 5% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

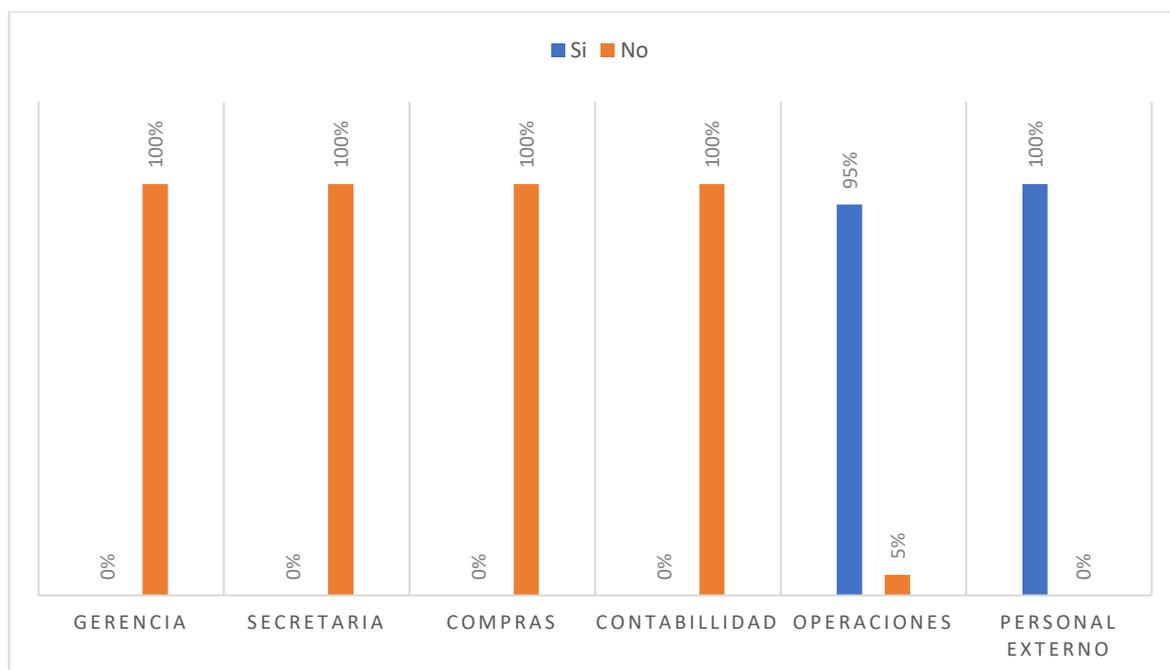


Figura 4. Áreas que cuentan con herramientas para realizar su actividad

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los resultados de las encuestas permiten observar que las áreas de gerencia, secretaría y compras mencionan no contar con las herramientas o guías necesarias para

ejecutar de forma normal su actividad, siendo estos departamentos los que muestran falencias para el aspecto de suministros.

2. ¿Se dispone con sistemas tecnológicos que permitan un mejor manejo de sus funciones?

Tabla 8.

Áreas que disponen con sistemas tecnológicos

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |
| No | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

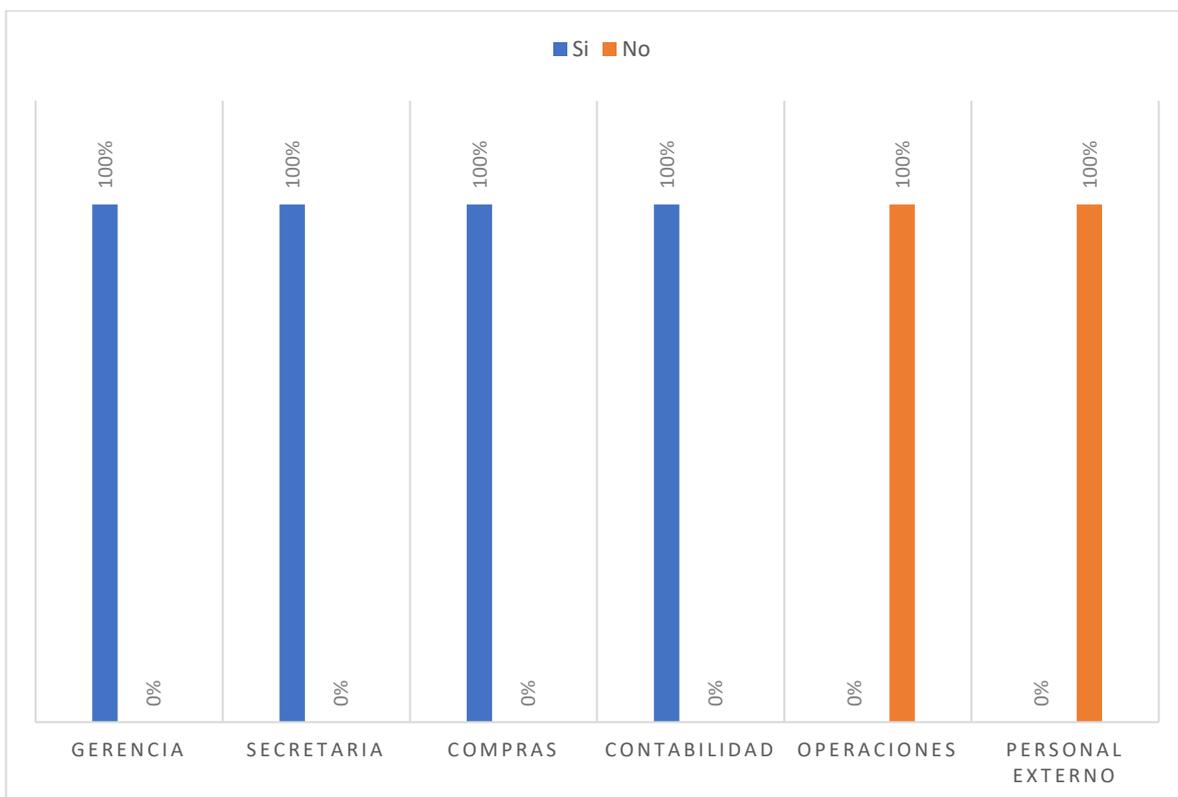


Figura 5. Áreas que disponen con sistemas tecnológicos

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los encuestados mencionan que las áreas de contabilidad, gerencia, compras y secretaría cuentan con suficientes sistemas tecnológicos para realizar sus funciones, mientras que las áreas operacionales mostraron indiferencia con esta interrogante al no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo.

3. ¿Las instalaciones de su área son apropiadas para realizar la actividad?

Tabla 9.

Instalaciones de la entidad

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 100% | 100% | 100% | 100% | 77% | 100% |
| No | 0% | 0% | 0% | 0% | 23% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

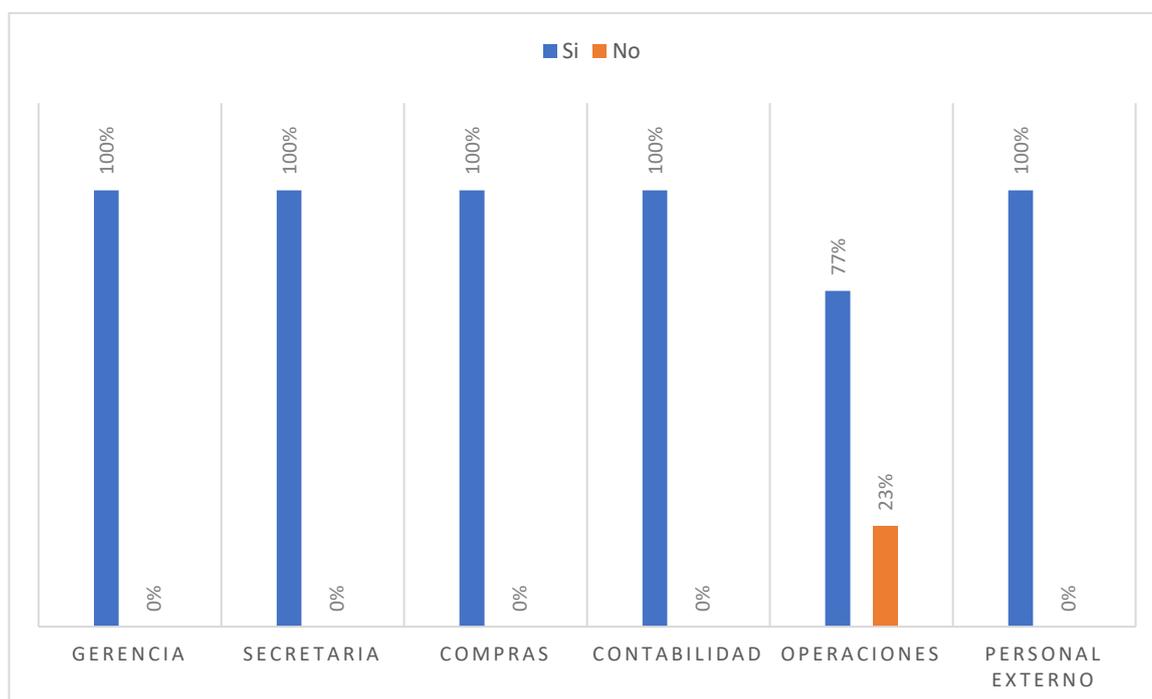


Figura 6. Instalaciones de la entidad

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Se puede observar mediante las encuestas que en lo que respecta a la infraestructura de la empresa, si existe un mayor grado de aceptación por parte de las diferentes áreas, siendo este aspecto, uno de los puntos fuertes de la entidad objeto de estudio y que no es un tema que necesite ser reforzado.

4. ¿Disponen dentro el área de un manual o de algún lineamiento que indique como realizar sus funciones?

Tabla 10.

Áreas que cuentan con manual o lineamientos

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

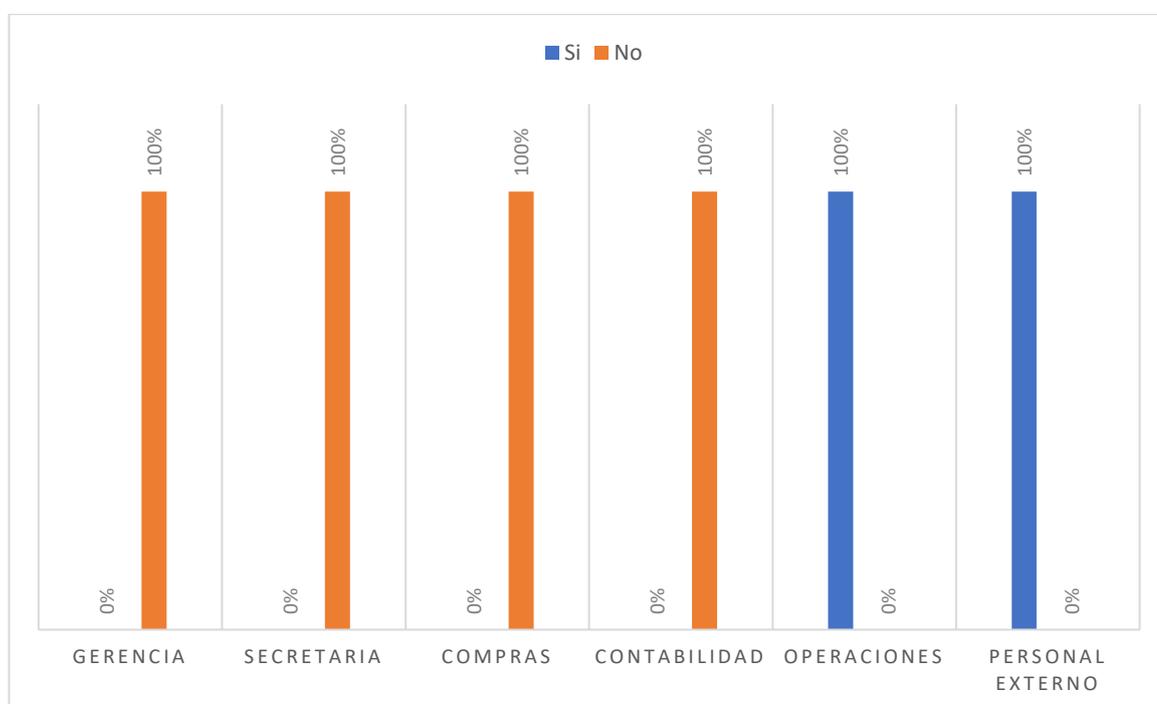


Figura 7. Áreas que cuentan con manual o lineamientos

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Las encuestas reflejan que los encuestados que los departamentos laborales que no cuentan con un manual o algún tipo de lineamiento para ejecutar sus funciones son los relacionados a la administración como la gerencia, secretaría, compras y contabilidad. Por lo cual, la guía a estructurar se debe centrar en estas áreas.

5. ¿Reciben algún tipo de inducción en su área?

Tabla 11.
Áreas que reciben inducción

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 91% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 9% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

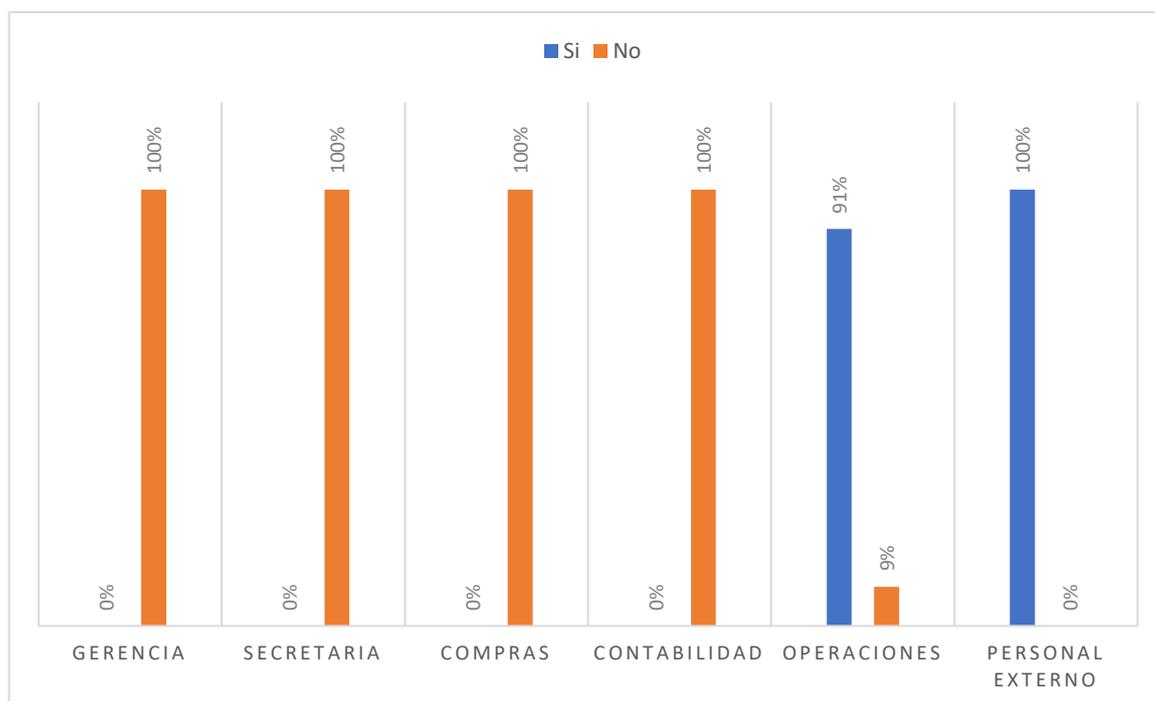


Figura 8. Áreas que reciben inducción
Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los resultados obtenidos permiten observar que las áreas de administrativas no recibieron algún tipo de inducción, mientras que en las operacionales si se efectúa este tipo de procesos, por ende, la empresa da mayor relevancia a la producción que a la administración que tiene menor control en su gestión.

6. ¿Realizan capacitaciones para su área?

Tabla 12.

Áreas que reciben capacitaciones

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 64% | 67% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 36% | 33% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

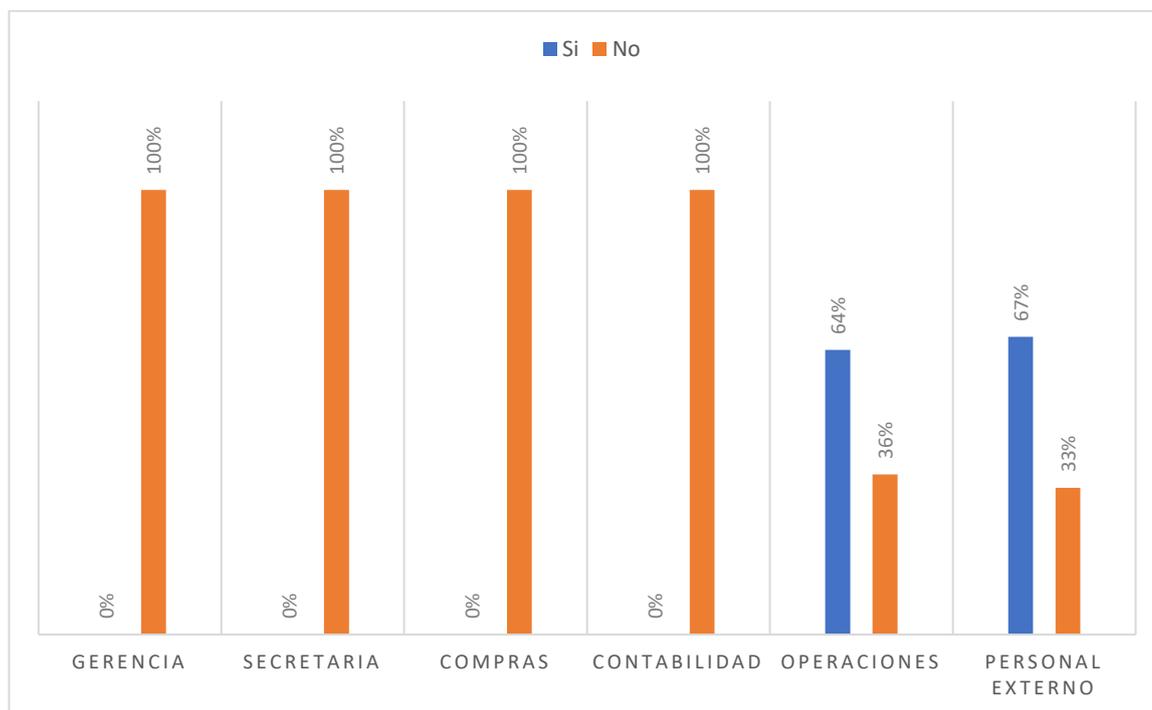


Figura 9. Áreas que reciben capacitaciones

Elaborado por: Leon, J. (2020)

La interrogante 6 permite evidenciar que la empresa objeto de estudio le da prioridad en la parte de operaciones, por lo cual, se entiende que mantener calidad de su producto es relevante para la empresa, esto se pondera positivamente, no obstante, el descuido hacia la parte administrativa, por mucho de que se tenga personal con conocimientos o experiencia en el área, si no existe control y lineamientos, se verá afectada la organización.

7. ¿Se invierte en mejora continua para su área?

Tabla 13.

Áreas que reciben inversión para mejoras

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 77% | 50% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 23% | 50% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

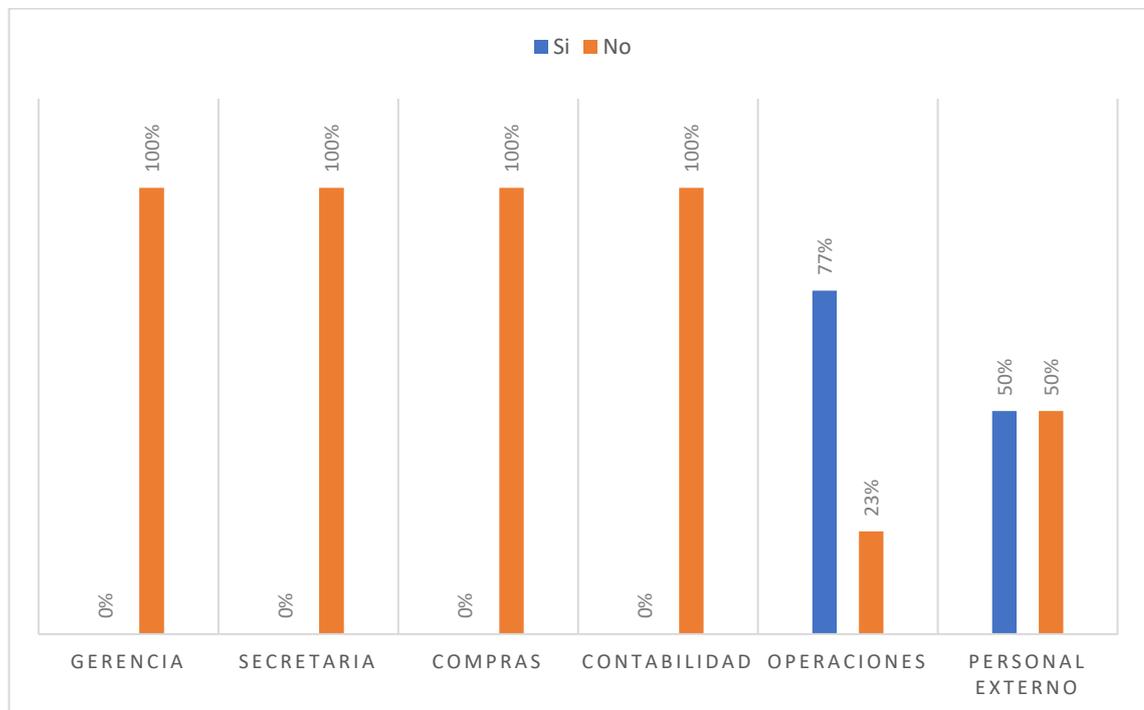


Figura 10. Áreas que reciben inversión para mejoras

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los resultados de las encuestas permiten corroborar lo que se observó anteriormente, que las áreas de carácter operacional son las que mayor esfuerzo e inversión cuenta por parte de la empresa, por ende, se comprende porque surge el fenómeno planteado en la problemática del estudio.

8. ¿Emplean un sistema de registro de las funciones que realizan?

Tabla 14.

Áreas que realizan registros de sus actividades

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 82% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 18% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

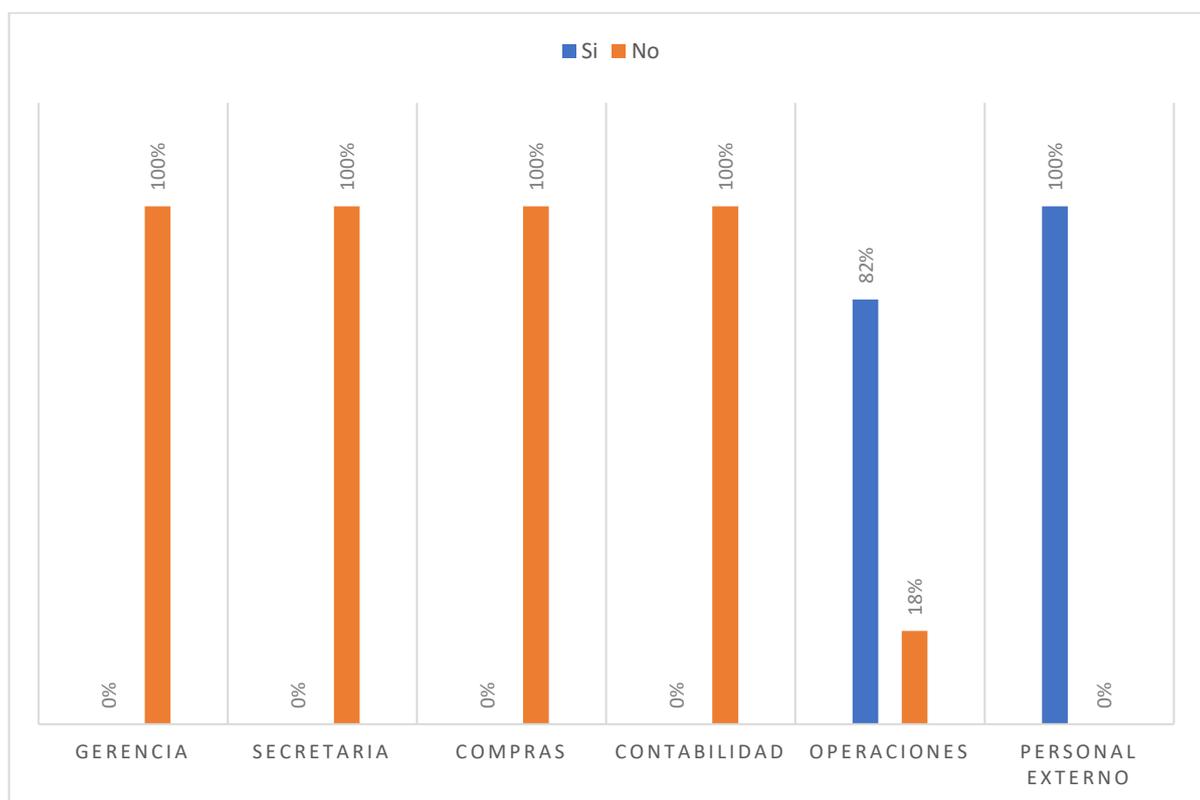


Figura 11. Áreas que realizan registros de sus actividades

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Una de las falencias que se destaca dentro de las áreas administrativas es la implementación de registros de actividades, que, en áreas de compras y contabilidad es altamente relevante, puesto que, esto permitirá tener un control de las operaciones, gastos e insumos que adquiere la empresa. Si no existe este tipo de control, podría producirse una mala gestión de los recursos financieros y estados contables erróneos.

9. ¿Implementan un sistema de control para su área?

Tabla 15.
Áreas que emplean sistemas de control

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

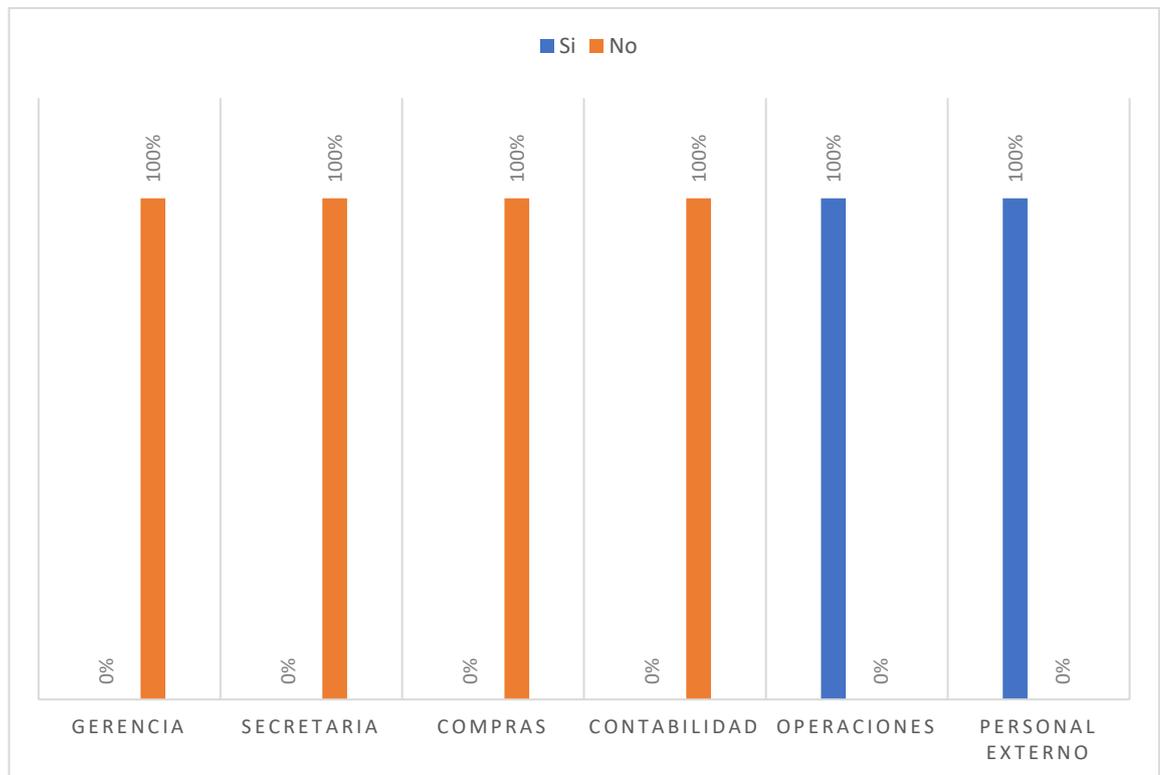


Figura 12. Áreas que emplean sistemas de control
Elaborado por: Leon, J. (2020)

La interrogante hace referencia a los tipos de control diarios y se vincula a la referenciada sobre el registro de actividades y se visualiza que, si la empresa no plantea una ejecución de registros es imposible que lleve control, esto se visualiza en los resultados de la encuesta en las que las áreas de gerencia, contabilidad, secretaría y contabilidad mostraron estar en desacuerdo con esta interrogante, y debe ser uno de los aspectos que se estipulen en la guía a desarrollar.

10. ¿Realizan evaluaciones periódicas para sus áreas?

Tabla 16.

Áreas que reciben evaluaciones periódicas

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% | 100% |
| No | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 0% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

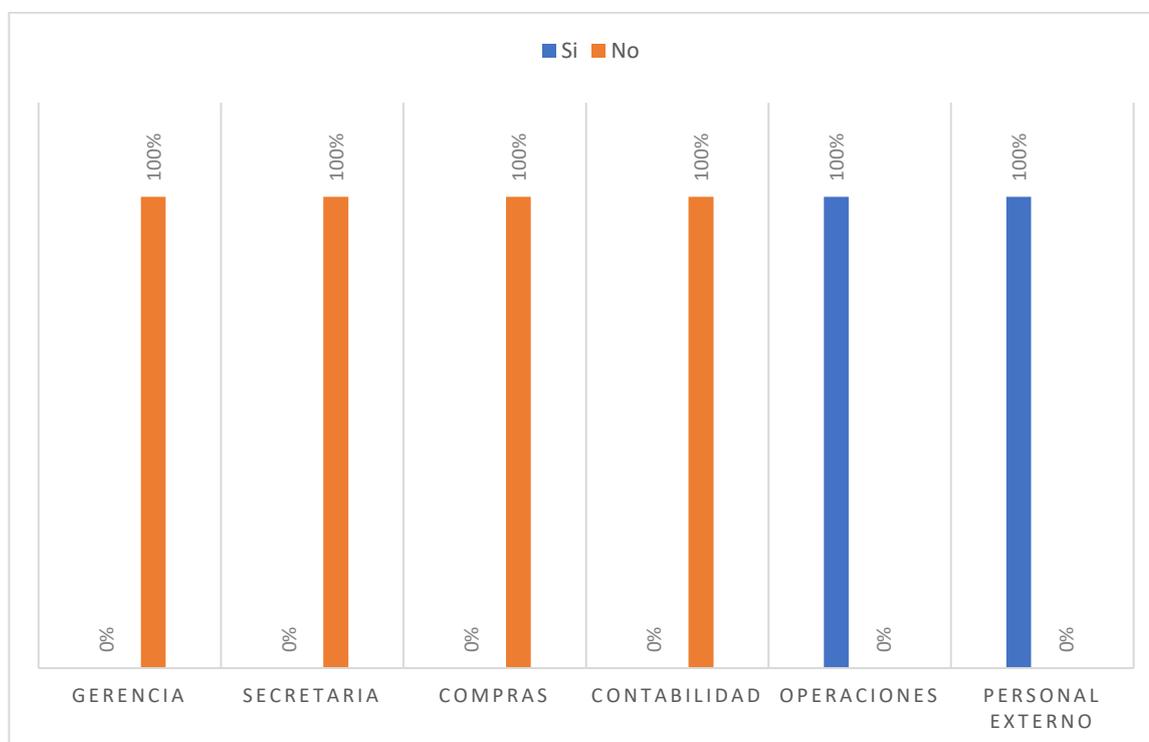


Figura 13. Áreas que reciben evaluaciones periódicas

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los resultados de la investigación permitieron observar que tampoco se efectúan evaluaciones periódicas del rendimiento de las áreas para verificar que estos departamentos laborales realicen de forma eficiente su función, lo cual, impide que se efectúen mejoras y se visualicen los errores de gestión para las áreas de gerencia, secretaría, compras y contabilidad.

11. ¿Existe retroalimentación de información con el resto de áreas?

Tabla 17.

Retroalimentación entre áreas

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 0% | 100% | 0% | 0% | 82% | 50% |
| No | 100% | 0% | 100% | 100% | 18% | 50% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

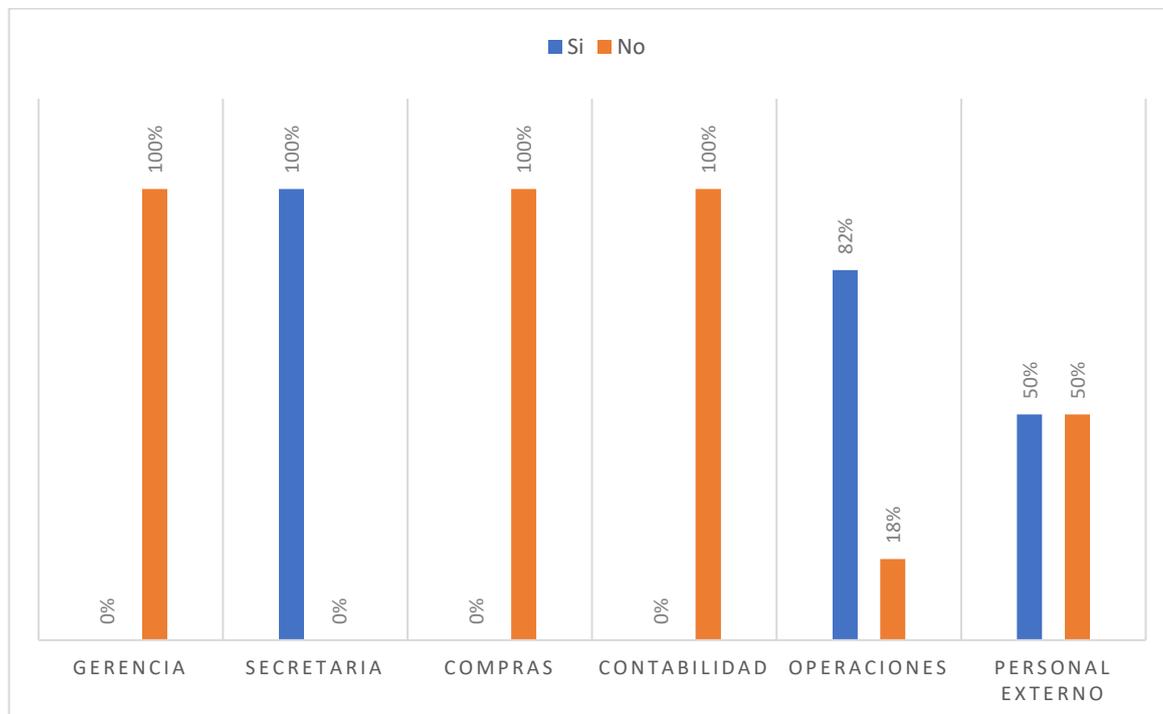


Figura 14. Retroalimentación entre áreas

Elaborado por: Leon, J. (2020)

En lo que respecta a la retroalimentación entre las áreas para una mejor gestión de los datos sobre costos, gerencia y contables de la empresa, así como los de producción; las áreas de gerencia, compras y contabilidad siguen mostrando deficiencia, no obstante, se señala que la parte de secretaría si genera comunicación eficiente en este aspecto. Esto se puede fortalecer estipulando un flujograma que guie a los departamentos al correcto manejo de la información.

12. ¿Se han presentados inconveniente en sus actividades por falta de lineamientos que direcciones su gestión?

Tabla 18.
Áreas que presentaron problemas

| Descripción | Gerencia | Secretaría | Compras | Contabilidad | Operaciones | Personal externo |
|--------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-------------|------------------|
| Si | 100% | 100% | 100% | 100% | 5% | 33% |
| No | 0% | 0% | 0% | 0% | 95% | 67% |
| Total | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

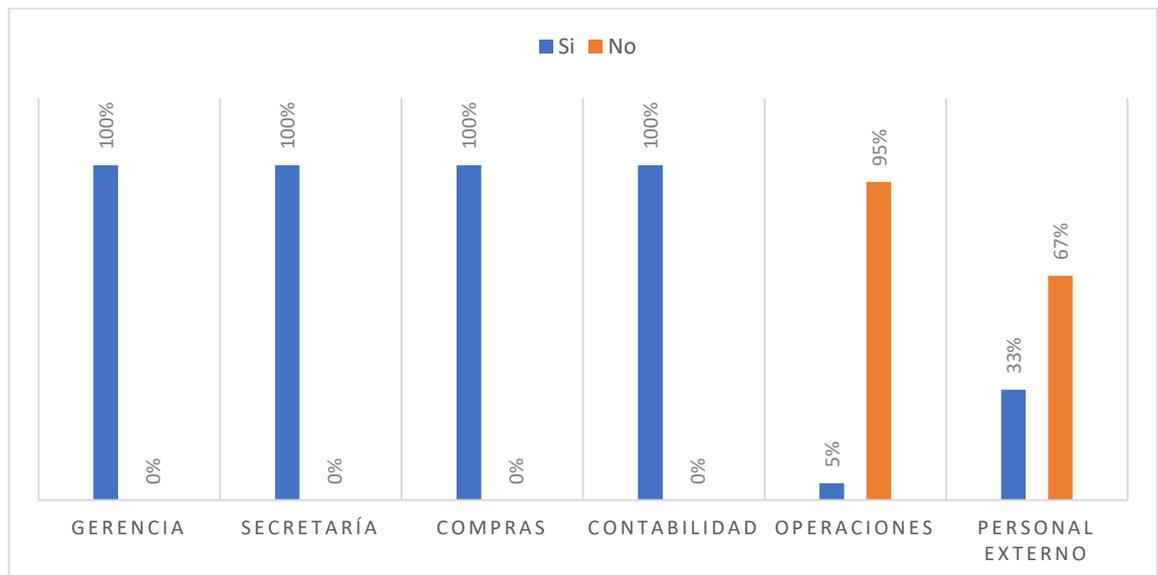


Figura 15. Áreas que presentaron problemas
Elaborado por: Leon, J. (2020)

La última interrogante busca determinar si en vista de falta de lineamientos, esto ha ocasionado que se generen inconvenientes para las áreas en la ejecución de alguna de sus funciones, lo cual, es visible mayormente en las áreas administrativas anteriormente mencionadas, que evidenciaron deficiencias.

3.7.2 Análisis de entrevistas

1. ¿Cómo se estructura el área administrativa de la empresa CEMOR S.A.?

Se encuentra conformada por una asistente contable, supervisora de compras, secretaria, además, de dos personas en gerencias que, con el gerente y presidente de la compañía, es decir, son 2 personas en gerencia, todos ellos se encargan de dar dirección a la gestión de la entidad, manejar recursos financieros, abastecer de suministros y atender al cliente.

2. ¿Cuenta la empresa CEMOR S.A. con un manual de procedimientos dentro de sus instalaciones? ¿Por qué?

No, la empresa tiene varios años en el mercado y desde su creación no se visualizó la necesidad de crear un manual de procedimientos. Su forma de trabajar parte de un método empírico por parte del creador de la empresa.

3. ¿Cómo se realiza el proceso de inducción de funciones a los nuevos empleados?

Se realiza la presentación del nuevo colaborador a los demás empleados. Se muestra el lugar o lugares de trabajo donde deberá mantenerse, y adicional una breve explicación del trabajo a realizar.

4. ¿En qué documento o guía se estipulan las obligaciones y responsabilidades de cada miembro de la organización?

No contamos con ningún documento que detalle lo mencionado. Cada empleado conoce sus funciones explicadas en el primer día de ingreso a CEMOR S.A., en el momento de la inducción a nuevos colaboradores no se entregan un breve documento con lineamientos físicos, el mismo es muy detallado para las áreas operacionales tanto para personal interno y externo, no así para los administrativos a quienes solo se les indica sus funciones preferencialmente en pláticas.

5. ¿Cómo se realiza el control interno por parte de la empresa CEMOR S.A.?

Si la consulta se refiere a la supervisión a los empleados, se realiza sin formalidades. Como se indicó anteriormente no tenemos ningún manual de procedimientos, control interno, etc.

6. Desde su perspectiva ¿Cómo afectaría la falta de un manual de procedimientos a las diferentes áreas de una empresa?

Considero que podría haber falencias en las actividades que se realizan, quizás también ocurra desperdicio de tiempo útil por no conocer cuál debería ser el orden de secuencia de alguna actividad que pueda ser más beneficioso para la compañía.

7. ¿Qué problemas se han suscitados dentro del empresa CEMOR S.A. por una mala estipulación de las funciones y falta de una guía de procedimientos?

Han existido varios problemas: como errores en los procesos por parte del personal, falencias o novedades en reportes de la compañía (aumento de gastos, aumento de costos de operación) etc.

8. ¿Considera oportuno la estipulación de un manual de procedimientos para la empresa CEMOR S.A.? ¿Por qué?

Si, porque brindaría de forma detallada cómo se debe llevar todas las actividades de la empresa (no solo procesos referentes al banano, sino también temas relevantes como horarios, vestimenta, etc.). También, servirá para poder dar una completa inducción de una actividad a un nuevo colaborador, etc.

3.7.3 Conclusión general de resultados

Las encuestas nos permitieron determinar las áreas departamentales de la empresa CEMOR que muestran falencias y en qué aspectos se caracterizan dichos inconvenientes como falta de lineamientos, no realización de reportes, controles y evaluaciones, por lo que, la guía a plantear detallara estos aspectos para que sirvan de fundamento para una mejor ejecución de sus actividades.

En lo que respecta a la entrevista, se puede evidenciar problemas puntuales que ocasionaron el desorden de las áreas administrativas como el aumento de los gastos por mala gestión del área de compras, que, no se visualizaron con tiempo debido a la falta de reporte, por lo cual, mediante un flujograma se debería estipular como debe llevarse esta actividad.

También se debe indicar, que, tanto en las encuestas como en las entrevistas, se evidencia que las áreas operacionales tienen un mayor control, puesto que, para estas si se detallan de forma física los lineamientos para una mejor ejecución y conservación del producto que comercializan, sin embargo, descuidan la parte administrativa.

CAPÍTULO IV PROPUESTA

DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CEMOR S.A

En el presente apartado se mostrará una guía que permitirá una mejor gestión de las áreas administrativas de gerencia, secretaría, contabilidad y compras, la cual, se basará en estipular las responsabilidades de cada una de las áreas, un flujograma de secuencia de procesos, además, de políticas para controlar y evaluar sus funciones, no obstante, antes de profundizar en este aspecto se mostrará un análisis de la situación de la empresa para detallar que aspectos muestran mayormente errores.

4.1 Situación actual de la Empresa

En este apartado se procede a realizar una examinación de la situación de la empresa, para lo cual, se toma como referencia la información brindada en las herramientas de recolección de datos que permitirán estructurar un análisis FODA de las características de la entidad CEMOR.

Tabla 19.
FODA de CEMOR S.A.

| Fortalezas | Debilidades |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Producto de calidad.• Control de la parte operativa.• Buenas infraestructuras. | <ul style="list-style-type: none">• Fata de lineamientos para áreas administrativas.• Falta de control de proceso en áreas administrativas.• Inconvenientes en registros de actividades. |
| Oportunidades | Amenazas |
| <ul style="list-style-type: none">• Alta demanda del mercado.• Facilidades de crédito para invertir en las empresas.• Incentivos para las empresas ecuatorianas. | <ul style="list-style-type: none">• Empresas con mejores estructuras de gestión administrativa.• Competencia del mercado.• Empresas con productos sustitos. |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Análisis del FODA

Los datos plasmados dentro de la estructura del FODA, permiten determinar que la principal debilidad de la empresa CEMOR radica en su área administrativa, lo cual impediría que pueda competir en un mercado de altos demandantes y ofertantes, por ende, aprovechando aspectos como las facilidades de crédito se puede invertir en una guía o manual que permita disminuir estas deficiencias y ganar competitividad en el mercado local.

Situación de la Empresa con la implementación de la propuesta

En esta sección se mostrará cómo se puede eliminar las debilidades mencionadas en el FODA anteriormente referenciando de la empresa CEMOR, para esto, se estructura la siguiente información:

Tabla 20.

FODA con la propuesta

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Producto de calidad.• Control de la parte operativa.• Buenas infraestructuras. | Antiguas Debilidades “Falta de lineamientos para áreas administrativas, Falta de control de proceso en áreas administrativas e Inconvenientes en registros de actividades”. |
| Nuevas Fortalezas: <ul style="list-style-type: none">• Funciones definidas por áreas.• Directrices de control establecidas.• Flujograma de registros estipulado. | |
| Oportunidades <ul style="list-style-type: none">• Alta demanda del mercado.• Facilidades de crédito para invertir en las empresas.• Incentivos para las empresas ecuatorianas. | Amenazas <ul style="list-style-type: none">• Empresas con mejores estructuras de gestión administrativa.• Competencia del mercado.• Empresas con productos sustitos. |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Como se evidencia, las debilidades pasaron a ser fortalezas de la empresa CEMOR, lo cual, optimizara la gestión de la entidad para ser más competitiva dentro del mercado nacional, permitiendo ejercer sus labores administrativas de forma eficiente y obteniendo un mejor control de los procesos.

4.2 Desarrollo del manual

Manual de gestión administrativa de la empresa Bananera CEMOR S.A.

Introducción

La presente guía se estructura para brindar asistencia al personal administrativo de la empresa bananera CEMOR S.A., brindando información sobre las funciones de cada área, políticas de la empresa y el proceso para la realización de informes y actividades del personal.

Este manual se implementará para ser informado entre el personal nuevo y actual que labore en la compañía, permitiendo que se formule de forma ordenada y eficiente sus funciones. Las áreas que comprenderán la estructuración de la presente guía serán las siguientes:

- Gerencia.
- Compras.
- Contabilidad.
- Secretaría.

| | | | | |
|--|------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Objetivos del manual | | | |
| | Página | 1 | de | 22 |
| Objetivo general del manual | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Brindar asistencia para una mejor comprensión de las responsabilidades del personal de las áreas administrativas. | | | | |
| Objetivo específico del manual | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Establecer las funciones para cada área administrativa. • Brindar un flujograma de procesos de actividades esenciales de las áreas administrativas. • Brindar lineamientos mediante políticas de control y supervisión para cada una de las áreas administrativas. | | | | |

| | | | | |
|--|---|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Funciones y responsabilidades – Área gerencial | | | |
| | Página | 3 | de | 22 |
| Gerencia general | | | | |
| Perfil del cargo | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Persona responsable de la dirección general y representación legal de la empresa CEMOR. • Formación Académica: Graduado en las carreras de administración de empresas o carreras afines. • Experiencia: 5 años de experiencia en cargos similares. • Aptitudes: Mando de liderazgo, habilidad analítica, con un enfoque orientado hacia los resultados y con visión de negocios. | | | | |
| Funciones | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de estrategias para la empresa. • Control del resto de las áreas departamentales. • Generar y desarrollar nuevas políticas que facilitan la gestión de la empresa. • Representar a la empresa de forma legal. • Plantear las metas de la empresa. | | | | |
| Responsabilidades | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de los recursos de la empresa. • Aprobar los estados contables y financieros que le brinden las áreas. • Realizar contratos que en base a su firma conformaran finiquitos, adquisiciones o convenios. | | | | |

| | | | | |
|---|--|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Funciones y responsabilidades – Área de compras | | | |
| | Página | 4 | de | 22 |

Área de compras

Perfil del cargo

- **Descripción:** Persona responsable de gestionar las compras de suministros, búsqueda de proveedores y supervisión de los costos generados de la empresa CEMOR.
- **Formación Académica:** Graduado en las carreras de administración de empresas, CPA o carreras afines.
- **Experiencia:** 3 años de experiencia en cargos similares.
- **Aptitudes:** Capacidad analítica y conocimiento en gestión de costos.

Funciones

- Cotizar los suministros que necesita la bananera para el área de producción y demás elementos necesarios para la ejecución de la actividad.
- Solicitar y receptar el pedido del área operativa para conocer los requerimientos de suministros.
- Llevar registro de cada suministro que se tenga en el almacén.
- Llevar registro de cada pedido del área operativa.

Responsabilidades

- Abastecimiento del área operativa.
- Control de los costos generados en las compras de suministros.
- Manejo y registro de las cantidades de suministros que se tenga por parte de la empresa en el almacén.

| | | | | |
|---|--|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Funciones y responsabilidades – Área contable | | | |
| | Página | 5 | de | 22 |

Área contable

Perfil del cargo

- **Descripción:** Persona encargada de la elaboración y presentación de estados financieros, pago de impuestos y reportes contables de la empresa CEMOR.
- **Formación Académica:** Graduado en la carrera de CPA o carreras afines.
- **Experiencia:** 5 años de experiencia en cargos similares.
- **Aptitudes:** Capacidad analítica, conocimiento sobre obligaciones tributarias y pagos al SRI, manejo de DIMM y demás plataformas contables.

Funciones

- Solicitar información al área de compras sobre los costos y gastos generados en la adquisición de suministros.
- Realizar registros de cada orden de compra realizada por dicha área.
- Elaborar estados contables con la información financiera de la empresa.
- Presentar el informe al área de gerencia para ser aprobado.

Responsabilidades

- Brindar información financiera veraz de la actividad comercial de la empresa.
- Reportar oportunamente de la situación financiera al área de gerencia.
- Llevar un control eficiente de los gastos y reportes contables de la empresa bananera CEMOR S.A.

| | | | | |
|---|---|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Funciones y responsabilidades – Área de Secretaría | | | |
| | Página | 6 | de | 22 |
| Área de secretaría | | | | |
| Perfil del cargo | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Descripción: Responsable de presentar y gestionar la documentación generada en gerencia general, además, de la atención de clientes de la empresa CEMOR. • Formación Académica: Con estudios en la carrera de administración de empresas o carreras afines. • Experiencia: 2 años de experiencia en cargos similares. • Aptitudes: Buena presencia, capacidad analítica, responsable, buena redacción para presentación de informes y cartas, y habilidad de comunicación. | | | | |
| Funciones | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Atender a clientes de forma presencial, por llamada o mediante la red. • Receptar documentos de la compañía destinados para gerencia. • Archivar los documentos de la compañía destinados para gerencia. • Informa a gerencia sobre tramites en procesos y documentos receptados. • Agendar las actividades de gerencia. | | | | |
| Responsabilidades | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Correcto registro de los documentos de gerencia. • Informar sobre las actividades agendadas para gerencia. • Atención amable a clientes de la empresa. | | | | |

| | | | | |
|--|------------------------------------|----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Proceso de control de áreas | | | |
| | Página | 8 | de | 22 |
| Proceso de control de áreas | | | | |
| Responsable: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia general | | | | |
| Descripción: | | | | |
| <p>Para ejecutar un control de los procesos de las diversas áreas, el departamento de gerencia debe realizar los siguientes pasos:</p> | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Acudir al área a examinar: Puede ser el área operativa, contable, de compras o secretaría según considere oportuno el encargado. 2. Visualizar la ejecución de procesos: Observar detalladamente como el personal ejecuta sus funciones para analizarlas posteriormente. 3. Anotar observaciones sobre el área: De observarse aspectos llamativos para el gerente anotarlos para ser analizados. 4. Efectuar un registro de los hallazgos visualizados: Las observaciones anotadas deben ser registradas para que quede constancia del control efectuado. Si el área no muestra errores, se archiva el informe y se da por terminado el proceso. Si se evidencian errores realizar el siguiente paso. 5. Presentar reporte al responsable del área examinada: El responsable del área debe observar el reporte para comprender las fallas cometidas. 6. Formular soluciones: Entre el encargado del área examinada y el gerente general se buscarán soluciones a las fallas. | | | | |

Flujograma del proceso de control de áreas

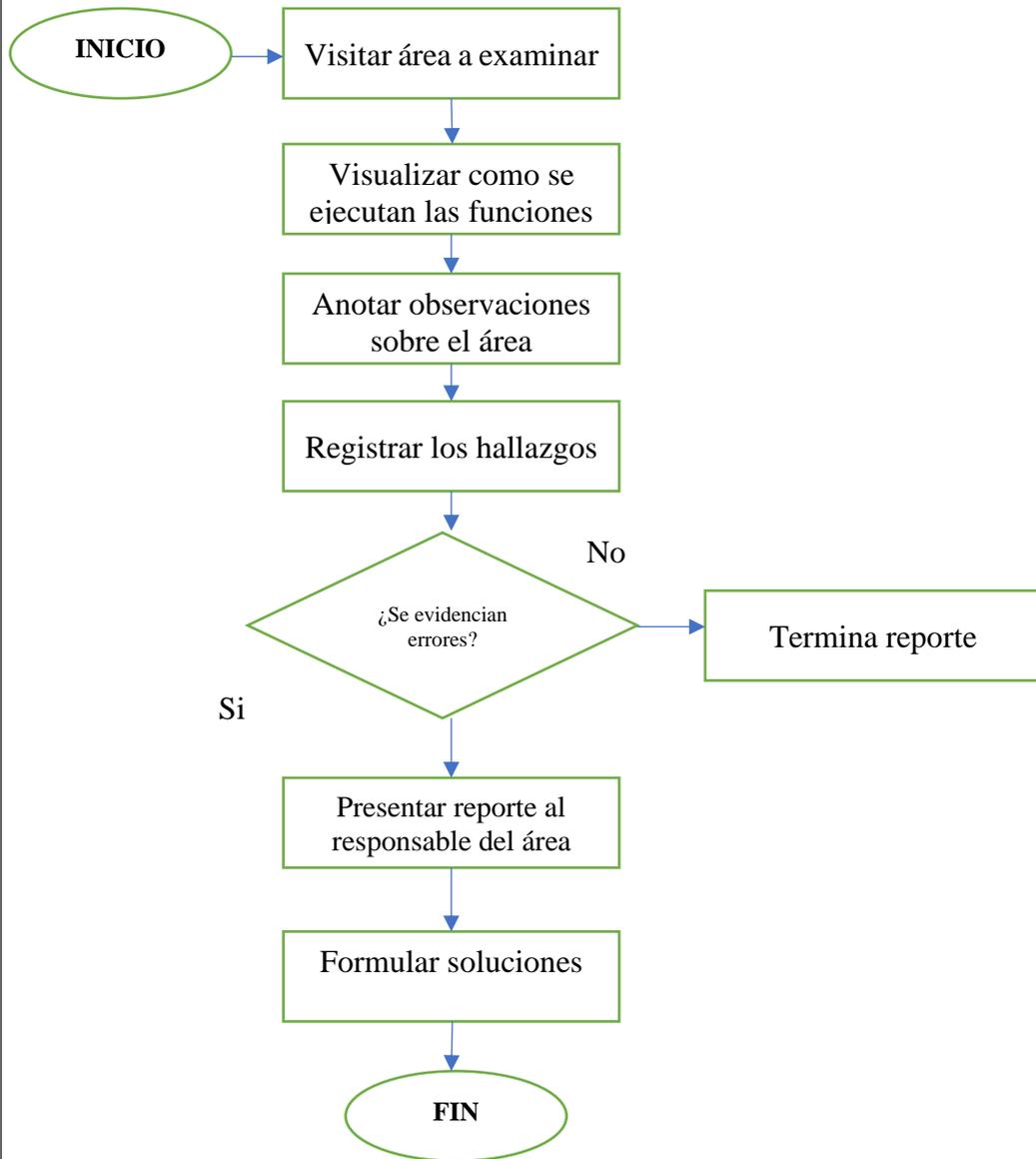


Figura 16 Flujograma de Procesos Control de áreas
Elaborado por: Leon, J. (2020)

| | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Proceso de compras y abastecimiento | | | |
| | Página | 10 | de | 22 |
| Proceso de compras y abastecimiento | | | | |
| Responsable: | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Área de compras | | | | |
| Descripción: | | | | |
| <p>Para un eficiente manejo de los recursos financieros de la empresa y un correcto abastecimiento de suministro, se debe realizar los siguientes pasos:</p> | | | | |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar requerimiento del área operativa: El jefe de operaciones brindara un documento que indique los materiales que necesita para su labor. 2. Registro de requerimiento de compra: El documento con los requerimientos deben ser almacenados de forma física y digital. Si no se cuenta con un proveedor se procede a cotizar los suministros y seleccionar al proveedor más conveniente para la empresa. 3. Si ya se cuenta con proveedor, se hace requerimiento del suministro: Para esto se comprende que el precio por unidad o cantidad ya están estipulados entre ambas partes y benefician a la empresa. 4. Receptar suministros: Consiste en recibir los suministros pedidos. 5. Revisar el estado de los suministros: Si muestran deficiencias o anomalías son devueltos para ser cambiados. 6. Almacenar los suministros: Si están en buen estado primero se almacenan. 7. Registro de suministros en almacén: Se registra la cantidad ingresada al almacén: 8. Envío de suministros al área operativa: Una vez registrado lo que se almaceno y lo que saldrá, se procede a enviar al área operativa. | | | | |

Flujograma del proceso de compras y abastecimiento

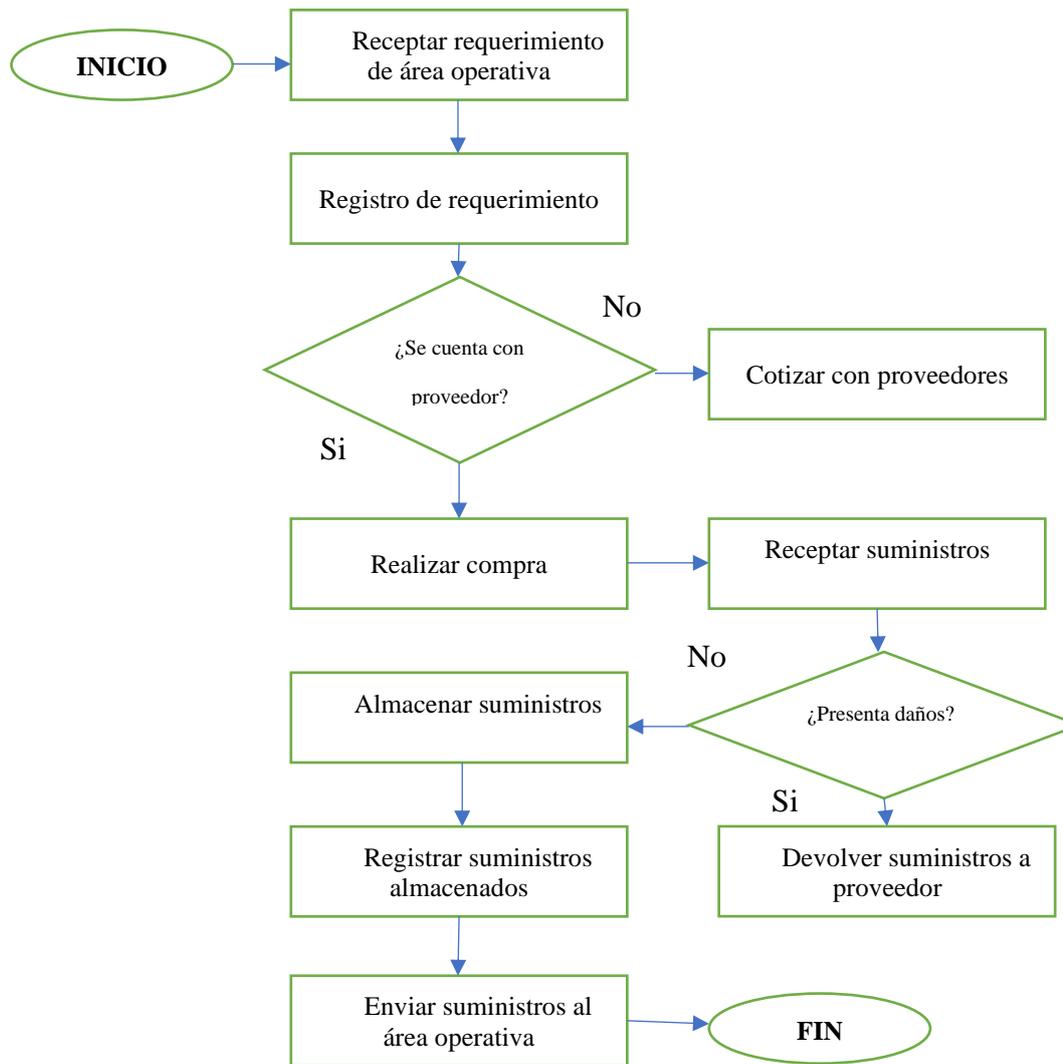


Figura 17 Flujograma del Proceso de Compras y abastecimiento
Elaborado por: Leon, J. (2020)

| | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Proceso de registro contable de compras de suministros | | | |
| | Página | 12 | de | 22 |
| <p>Proceso de registro contable de compras de suministros</p> <p>Responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área contable <p>Descripción:</p> <p>Este proceso comprende el eficiente registro de la parte contable de la empresa para presentar informes confiables a gerencia, para esto, se debe realizar los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Receptar orden de compra de suministros: Esto permitirá conocer los movimientos de gastos de la empresa. 2. Revisar información: Hacerse la pregunta ¿Existe incongruencias? Se devuelve orden de compra al área responsable. Se espera a que revise el encargado de compras y vuelva a enviar la información. 3. De no existir incongruencias, se procede a registrar la información en los estados contables de la empresa: Este proceso es de forma física y digital. 4. Archivar documentos: Los documentos físicos se contienen en archivadores y los digitales en carpetas del sistema de la empresa. 5. Enviar reporte a gerencia general: Constituida la información contable, se procede a enviar un reporte al encargado de gerencia para que tenga conocimiento y visualice los movimientos financieros de la empresa. | | | | |

Flujograma de registro contable de compras de suministros

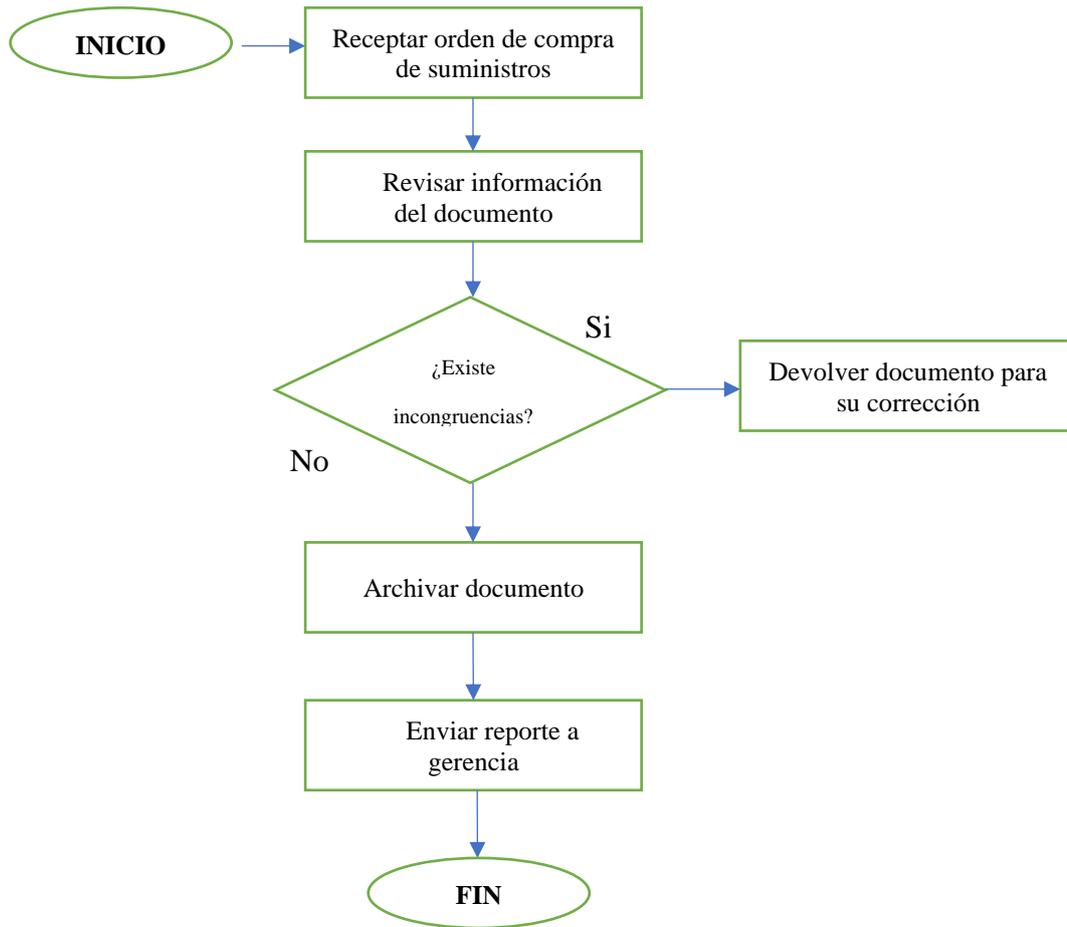


Figura 18 Flujograma de Registro Contable de Compras de Suministros
Elaborado por: Leon, J. (2020)

| | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Proceso de agendamiento de reuniones, citas y consultas | | | |
| | Página | 14 | de | 22 |
| <p>Proceso de agendamiento de reuniones, citas y consultas</p> <p>Responsable:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Área de secretaría <p>Descripción:</p> <p>El proceso que debe seguir el personal del área de secretaría para el agendamiento de citas o reuniones es el siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Atender a cliente: El encargado debe brindar un trato cordial y recetar la consulta. 2. Consultar con gerencia y revisar disponibilidad para agendar cita: Cuando el cliente solicita una reunión, esta se consulta con el área de gerencia y se designa conforme a la disponibilidad de la agenda. 3. Agendar cita: Al confirmarse la disponibilidad se procede a agendar la cita, de no existir disponibilidad se explica al cliente de forma cordial y termina la atención. 4. Registrar cada cita de gerencia en la bitácora: Un registro físico de las citas permitirá llevar un mejor control. 5. Confirmar asistencia del cliente en la cita el día que se realizara: Antes de avisar de la cita que se aproxima al área de gerencia, se debe llamar al cliente para que confirme su asistencia. 6. Informar al área de gerencia sobre la reunión: Un día antes o el día que se realizará, pero con 4 horas de anticipación se debe informar a gerencia para que se aliste el personal. 7. Ejecutar reunión: Consiste en receptar a los clientes para que sean atendidos por gerencia. | | | | |

| | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Flujograma de proceso de agendamiento de reuniones, citas y consultas | | | |
| | Página | 15 | de | 22 |

Flujograma de proceso de agendamiento de reuniones, citas y consultas

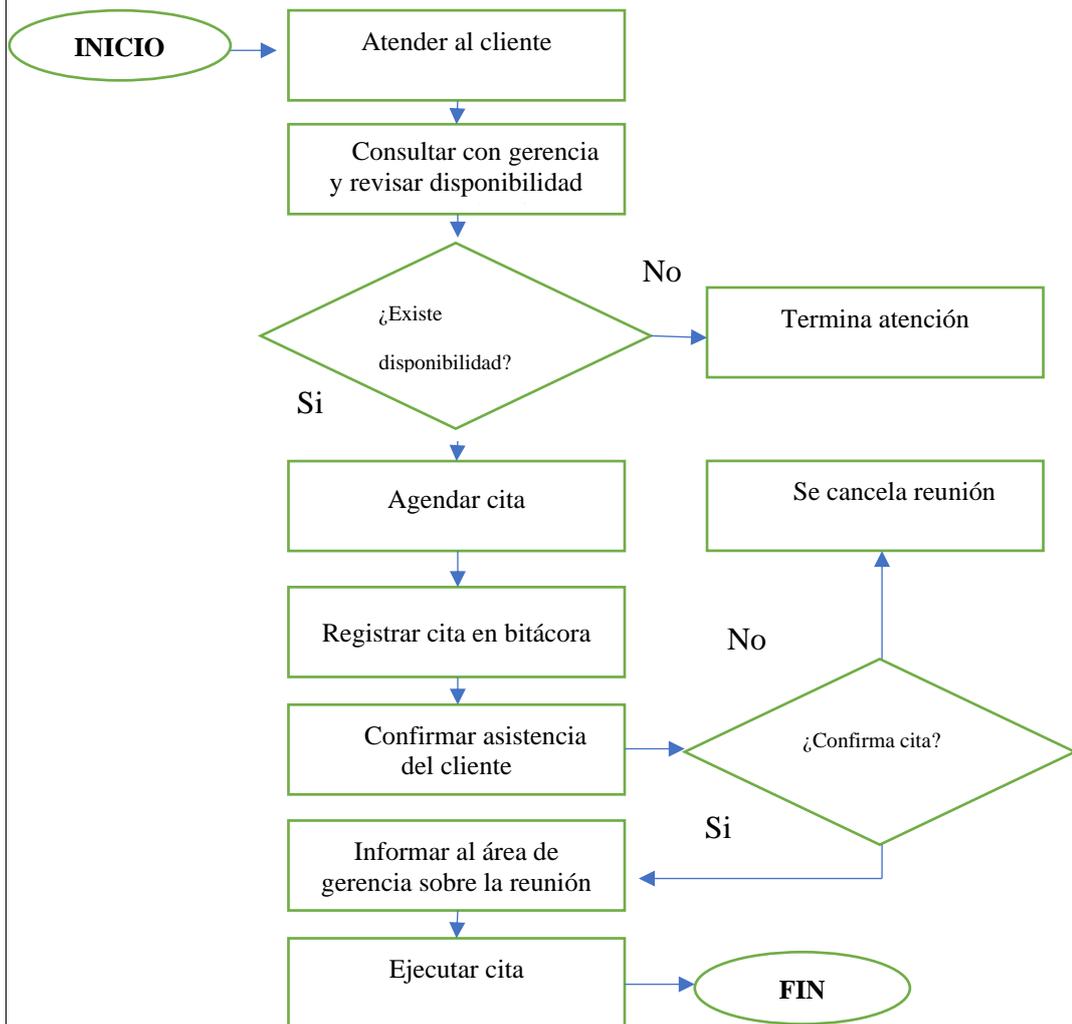


Figura 19 Flujograma de Procesos de Agendamiento de Reuniones, Citas y Consultas
Elaborado por: Leon, J. (2020)

| | | | | |
|---|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Simbología del Flujograma | | | |
| | Página | 16 | de | 22 |

Simbología de flujograma

Tabla 21.
Simbología de Flujograma

| Simbología | Nombre | Descripción |
|---|-----------------------|--|
|  | Inicio/Fin | Menciona el comienzo y final del proceso. |
|  | Proceso | Hace referencia a la actividad a realizar. |
|  | Línea de flujo | Indica como se ejecutan las actividades. |
|  | Decisión | Analiza una situación para tomar una decisión. |
|  | Entrada/Salida | Menciona la entrada o salida de información. |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

| | | | | |
|---|--|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Flujograma de proceso de agendamiento de reuniones, citas y consultas | | | |
| | Página | 17 | de | 22 |

Políticas de control interno de la empresa

| | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Políticas del área de gerencia | | | |
| | Página | 18 | de | 22 |
| Políticas del área de gerencia | | | | |
| <p>Estas directrices se enfocan en dar información de cómo se debe gestionar periódicamente el control del área:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe efectuar de forma anual una reunión con los jefes de áreas para presentar los resultados obtenidos por la empresa en el periodo, discutiendo que variables afectaron o contribuyeron en el funcionamiento de la actividad comercial. 2. Es de carácter obligatorio examinar el funcionamiento del área de forma mensual, llenando reporte que verifiquen como se ejecutan las funciones de cada área. 3. Es de responsabilidad del gerente general coordinar y proveer de capacitaciones a las áreas que considere que necesitan un mejor desarrollo, estas se pueden ejecutar de forma: <ol style="list-style-type: none"> a. Semestral. b. Anual 4. Debe determinarse el presupuesto anual promedio de la empresa mediante una reunión con las áreas de operaciones, compras y contabilidad antes del inicio de cada periodo. | | | | |

| | | | | |
|--|--------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Políticas del área de compras | | | |
| | Página | 19 | de | 22 |
| Políticas del área de compras | | | | |
| <p>Los lineamientos y normas destinados para el área de compras, que, brindan un mejor control de sus funciones son los siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es de carácter obligatorio que el personal del área de compras cotice con un mínimo de 3 proveedores los suministros a adquirir con la finalidad de identificar la relación costo beneficio que le generaría cada uno. 2. Se debe efectuar por el área de compras registros físicos de los documentos sobre requerimientos de suministros, además, se debe proceder a llevar un registro digital y ordenado de dicha documentación. 3. Con los registros del área de compra se deberá presentar reportes mensuales al gerente general y área contable para que quede constancia de las operaciones realizadas. 4. Se presentará un reporte del área de compras de forma anual para analizar su rendimiento dentro de la empresa. | | | | |

| | | | | |
|---|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Políticas del área contable | | | |
| | Página | 20 | de | 22 |
| Políticas del área contable | | | | |
| <p>Los lineamientos estipulados para el área contable y su correcto control se basarán en las siguientes políticas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Debe llevarse por parte de los responsables del área contable un registro diario de las transacciones (ingresos y egresos), las cuales, deben ser realizados según su orden de llegada o fecha en que se produjeron. 2. Registrar de forma física y digital la información contable de los estados financieros y los documentos comerciales de la empresa. 3. Presentar informes de gastos e ingresos mensuales al gerente general de la empresa que le permita conocer el estado financieros de la empresa y la capacidad que tienen para cubrir las obligaciones contraídas por parte de la bananera CEMOR S.A. 4. De forma anual se realizará una reunión para presentar un informe del desenvolvimiento de los gastos e ingresos de la empresa que permita a los altos mandos tomar decisiones oportunas para su gestión. | | | | |

| | | | | |
|---|---|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Políticas del área de secretaría | | | |
| | Página | 21 | de | 22 |
| Políticas del área de secretaría | | | | |
| <p>Para el área de secretaría de la empresa se estipulan las siguientes normas que deben seguirse:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es de carácter obligatorio que mantengan una imagen pulcra para atender a los clientes de la empresa. 2. El lenguaje para tratar a los clientes de la empresa mostrará un eficiente valor de cortesía y amabilidad. 3. Cada documento generado por gerencia deber ser registrado y archivado de forma correcta para que no se produzcan daños en los mismos. 4. La coordinación de citas o reuniones con gerencia dependerá de las citas agendas precedentemente y de la disponibilidad del personal del área, por lo cual, debe ser consultados antes de su programación. 5. La asistencia y organización de cada cita es de estricta responsabilidad del personal del área de secretaría, por esto, debe informar con un día de anticipación al área de gerencia sobre la reunión que se efectuara. | | | | |

| | | | | |
|---|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Manual de gestión administrativa | Empresa Bananera CEMOR S.A. | | | |
| | Medidas específicas de control | | | |
| | Página | 22 | de | 22 |

Medidas específicas de control

Esta sección mencionará las medidas de control de forma específica, así como sus responsables y periodicidad de aplicación, las cuales, ya han sido mencionadas anteriormente en las políticas internas y responsabilidades de las diferentes áreas, no obstante, la siguiente tabla muestra la información de manera resumida para una mejor comprensión de los métodos que permitirán una adecuada examinación de las áreas administrativas:

Tabla 22

Medidas Específicas de Control

| Descripción del tipo de control | Responsable de la evaluación | Periodicidad |
|---|---|---------------------|
| Reporte del funcionamiento de las áreas: Examinación de como ejecutan sus funciones las áreas. | Gerente general | Diario |
| Reporte financiero de la empresa: El área contable presentara reportes de ingresos y gastos de la empresa al gerente general. | Gerente general y jefe contable | Anual |
| Reporte periódico de alcance de objetivos de las áreas: Reunión anual para discutir los objetivos alcanzados de cada área. | Gerente general y jefes de cada departamento. | Anual |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

4.3 Análisis costos-beneficio de la propuesta

Para evaluar los beneficios que se esperan con el desarrollo de la propuesta se añade la sección de examinación del costo-beneficio, en el cual, se procede a mencionar el desembolso que debe realizar la entidad para estructurar el manual de control interno, exhibiendo dicha información en la siguiente tabla:

Tabla 23
Costo del manual

| Recurso | Unidad | Valor unitario | Valor total |
|---|----------|-----------------------|-------------------|
| Resma de papel | 1 | \$3,75 | \$3,75 |
| Impresiones | 23 | 0,08 | \$1,84 |
| Encuadernación | 1 | \$10 | \$10 |
| Portada | 1 | \$1 | \$1 |
| Copias del manual | 5 | \$16,59 | \$82,95 |
| Redacción de manual | 1 | \$300 | \$300 |
| Reuniones para socialización y capacitación de manual | 24 horas | \$30 (valor por hora) | \$720 |
| Total | | | \$1.119,54 |

Elaborado por: Leon, J. (2020)

Los gastos de la empresa CEMOR S.A. representan un promedio de \$29.412,45 de acuerdo a información del año 2020, con la implementación del manual se espera que esta entidad genere un ahorro del 1% en estos rubros, por ende, permite obtener un promedio mensual de \$294,12 en ahorro por temas de gestión administrativa y disminución de tiempo muerto que significara un beneficio de \$3.529,55 en un periodo de un año.

$$B/C = \frac{\$3.529,55}{\$1.119,54}$$

$$B/C = 3,15$$

La propuesta genera una relación de costo-beneficio equivalente a \$3,15 por cada dólar invertido en el proyecto de estructuración de un manual de control interno.

CONCLUSIONES

Conforme a lo estipulado en el objetivo general se concluye que, el estudio permite estructurar un manual de control interno que se adapta a las necesidades de la empresa bananera CEMOR S.A., este recurso exhibe una conformación de 3 secciones, siendo la primera la que refleja las responsabilidades de las áreas administrativas para eliminar dudas sobre las funciones que debe tener el personal, posteriormente se muestra una cadena de procesos para evitar que existan errores en la realización de los mismos y, por último, se estipulan políticas que permitirán un mejor control de las áreas, en las cuales, se establecen periodos de presentación de informes como medidas de evaluación.

Con la finalidad de examinar el estado actual de la empresa CEMOR S.A., se ejecutaron encuestas, entrevistas y un análisis FODA, con la información proporcionada en estos instrumentos se determinó que la entidad muestra fortalezas en la elaboración de sus productos, mientras que las debilidades se centran en la falta de una estructura sólida de lineamientos dentro de la parte administrativa, los cuales, al no ser estipulados pueden generar inconvenientes como descoordinación y falta de registro y control de los procesos.

En lo referente a las principales actividades del departamento administrativo, se visualiza en el estudio que la empresa CEMOR conforma esta sección de los departamentos gerenciales, de compras, de contabilidad y secretaría, los cuales, cumplen con la función de gestionar la dirección que debe tener la compañía, manejar los recursos financieros, abastecer al área operativa y brindar atención al cliente.

Además, con la finalidad de determinar las áreas críticas dentro de la empresa objeto de estudio, se diseñó un cuestionario de encuestas basado en identificar qué aspectos o recursos tiene cada área, lo cual, demostró que los departamentos de compras, gerencia, contabilidad y secretaría no cumplían con la estipulación de lineamientos y otros elementos, por ende, son estas las secciones departamentales en las que observan falencias que deben ser corregidas dentro de la entidad CEMOR S.A.

Para la formulación del manual se consideró que, las políticas internas de control se establezcan según las áreas administrativas que mostraron deficiencias, por esto, se reflejan directrices de carácter obligatorio y la responsabilidad que tiene cada empleado dentro de sus funciones como el imperativo registro de información de forma física y digital, lo cual, permite a la empresa una mejor preservación de los datos de su actividad comercial. Los controles y evaluaciones planteadas para que las actividades del personal cumplan con lo estipulado en los lineamientos muestran una periodicidad diaria y anual, contemplando acciones de verificación de la correcta ejecución de las actividades de las áreas.

RECOMENDACIONES

Concluida la investigación y conforme al cumplimiento del objetivo general se recomienda que los altos directivos de la empresa bananera CEMOR S.A., ejecuten una reunión para discutir y analizar los lineamientos planteados en la presente propuesta con la finalidad de comunicar las directrices sugeridas y el beneficio que generaría su ejecución en las actividades administrativas.

Al analizar la situación de la empresa se observó variadas fortalezas, que, pueden ser reforzadas mediante la utilización de tecnologías de información y comunicación, dado que, los mercados globales presentan avances tecnológicos cada cierto tiempo, para los cuales, las empresas deben adaptarse a estas tendencias para mantener un alto nivel de competitividad, por ende, si la entidad bananera CEMOR S.A. no adecúa su gestión administrativa actual a las TIC podría ir perdiendo competitividad con el tiempo.

Además, para las áreas administrativas que se identificaron, es pertinente ejecutar capacitaciones cada año o cada dos años, con la finalidad de que mantengan aptitudes y conocimientos actualizados que permitan resolver los inconvenientes y problemas que se puedan presentar en el área que se desenvuelven y contribuyan con estrategias para una mejor realización de sus funciones.

Por su parte, para las áreas críticas de la empresa CEMOR S.A. se recomienda que, para incrementar la evaluación y control sobre los departamentos y la eficiencia que tienen en sus funciones es prudente aplicar indicadores de gestión o KPI's para cada uno de los sectores laborales que conforman la compañía, esto le permitirá a la gerencia estimar la productividad que muestra su personal y verificar en que aspectos se fallan. A su vez, la información que generen estas herramientas facultara a la toma de decisiones del área de gerencia.

Por último, desarrollado el manual es pertinente que, posterior a su implementación se revise y analice dicha herramienta de forma anual para actualizar las directrices conforme a los objetivos que se plantea la empresa bananera CEMOR S.A., verificando que los lineamientos se adapten a la misión establecida y faciliten su

alcance. Además, el gerente general de la entidad debe establecer una estrategia de mejora continua que le permita a la compañía mantener una alta productividad y gestión, para extender su posicionamiento y competitividad a nivel local e internacional, generando mayores fuentes de ingresos y provocando nuevas plazas de empleos.

BIBLIOGRAFÍA

- Ley Del Registro Único De Contribuyentes, Ruc. (2016). *SRI*. Obtenido de Servicios de Rnetas Internas: <https://www.sri.gob.ec/web/guest/RUC>
- Ackoff, R. (2008). *El paradigma de Ackoff: una administración sistémica*. . Limusa Wiley.
- Agüero, J. (2007). Teoría De La Administración: Un Campo Fragmentado Y Multifacético. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 7, núm. 1, 2-27.
- Astudillo, D., & Gómez, A. (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control interno para la empresa "Agroinsur"*. Obtenido de Universidad de Cuenca: <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>
- Baidal, K., & Alarcon, G. (2017). Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/23956/1/Tesis%20Indumaster%20150917%20%281%29.pdf>
- Balla, I., & Lopez, K. (2018). *Universidad Estatal de Milagro*. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4022/3/EL%20CONTROL%20INTERNO%20EN%20LA%20GESTION%20ADMINISTRATIVA%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20DEL%20ECUADOR.pdf>
- Baltonado, K., & González, K. (2016). *Propuesta del diseño de un manual de control interno en el área de caja, en la Cooperativa de Proyectos Agropecuarios de Diriamba (COOPAD R.L), durante el segundo semestre del 2016*. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua: <http://repositorio.unan.edu.ni/5974/1/11324.pdf>
- Bonilla, O. G. (1 de Diciembre de 2016). *Características de las Mipymes latinoamericanas*. Obtenido de centro de estudios latinoamericanos: <http://celu.co/caracteristicas-de-las-mipymes-latinoamericanas/>
- Cadena, B., & García, I. (2016). El Control Interno Para La Gestión De Tecnologías De La Información. *Revista: Caribeña de Ciencias Sociales*.
- Calderón, G., & Estrada, J. (2018). *Creación de manual de funciones para mejorar la eficiencia en el departamento de administracion de la empresa Calmosacorp cia. Ltda*. Obtenido de Universidad de Guayaquil:

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/35179/1/TESIS%20-%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20CALDERON%20GABRIELA%20Y%20ESTRADA%20JOSSUE.pdf>

Cano, C. (2017). *La administración y el proceso administrativo*. Obtenido de Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano: <http://www.eumed.net/libros/img/portadas/1665.pdf>

Cárdenas, I. (2015). *El Manual De Organización Y Funciones Y El Rendimiento Laboral Del Personal Operativo De La Empresa Olpi Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua*. Obtenido de Universidad Técnica de Ambato: <http://192.188.46.193/bitstream/123456789/13034/1/FCHE-PSIC-119.pdf>

Carmen, K., & Masias, R. (2017). *Factores Relevantes En Las Teorías De La Administración*. Obtenido de Universidad de Piura: https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3239/AE_301.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CEPAL. (30 de JULIO de 2010). *La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL*. Obtenido de XXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe : file:///C:/Users/JULIANA/Desktop/t023600004285-0-di_9_situacion_pymes_en_america_latina_enfoque_aporte_cepal.pdf

Chiavenato, I. (2012). *Gestión del Talento Humano*. Medellín: Mc. Graw - Hill.

Cleri, C. (2015). *Libro de las Pymes*. Ediciones Gráficas.

Código del Trabajo. (2015). *Registro Oficial Suplemento 167*. Obtenido de Secretaria Técnica de Planificación del Ecuador: <https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/C%20c3%20b3digo-del-Trabajo.pdf>

Código Tributario. (2018). *Registro Oficial Suplemento 38*. Obtenido de Consejo de Educación Superior: <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Agosto/Anexos-litera-a2/CODIGO%20TRIBUTARIO.pdf>

Concha, R., & Reyna, L. (2017). *Diseño de un manual de control interno departamento administrativo-contable de GIPSOFLEX S.A.* Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16855/1/TESIS%20DISE%20C3%2091O%20DEL%20MANUAL%20DE%20CONTROL%20INTERNO%20DEPARTAMENTO%20ADMINISTRATIVO%20-%20CONTABLE%20GIPSOFLEX%20S.A..pdf>

- Constitucion de la Republica del Ecuador. (2008). Obtenido de <https://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/ec/ec030es.pdf>
- Contraloría General de la República. (s.f.). *Control Interno* . Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html
- COPCI. (2018). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones* . Obtenido de Correso el Ecuador: <https://www.correosdeecuador.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/11/COPCI.pdf>
- Coronel, M., & Jimenez, M. (2016). *Plan estrategico de marketing para mejora el desempeño de la empresa Tauros Pepeleria en la ciudad de Cuenca*. Obtenido de Universidad del Azuay: <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5058/1/11497.pdf>
- Ekelund, R., & Hébert, R. (2016). *Historia de la teoría económica y de su método*.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración estratégica. (14ta ed)*. México. Pearson Educación.
- Galbraith, J. K. (1994). *Historia de la Economía*. Buenos Aires: Ariel.
- Galbraith, J. K. (2014). *Historia de la Economía*. Buenos Aires: Ariel.
- Gálvez, N. (2013). *Historia del pensamiento económico*.
- Garboza, L. (2017). Obtenido de Universidad Cesar Vallejo: http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/670/garboza_ll.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, J., & Pazmiño, J. (2017). *Propuesta De Un Manual De Funciones Y Procedimientos Para El Área De Inventario En La Empresa Imcofi S.A*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/22665/1/Tesis%20-%20PROPUESTA%20DE%20UN%20MANUAL%20DE%20FUNCIONES%20Y%20PROCEDIMIENTOS%20PARA%20EL%20%20C3%81REA%20DE%20INVENTARIO%20EN%20LA%20EMP.pdf>
- García, O. (2009). *Administración Financiera*.
- Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*.
- Gonzabay, D., & Torres, M. (2017). *Propuesta De Mejora Del Control Interno Basado En El Modelo Coso En Ventascorp S.A*. Obtenido de Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16840/1/TESIS%20PROPUEST>

A%20DE%20%20CONTROL%20INTERNO%20BASADO%20EN%20EL
%20MODELO%20COSO.pdf

Guevara, N. (2018). Obtenido de Universidad Cesar Vallejo:
http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/22124/guevara_vn.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales* . Obtenido de Universidad del Valle:
<http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/11020/1/0567378.pdf>

Hernández , N. (2017). *Universidad de Chile*. Obtenido de PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA EL ÁREA COMERCIAL DE EMPRESA INDUSTRIAL A.:
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/145514/Hern%2E%94%9C%20C3%ADndez%20Cifuentes%20Natalia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernández, C., Fernández, R., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill.

Hurtado, D. (2008). *Principio de administración*.

Jacquer, L., Cisneros, L., & Mejía-Morelos, J. (2011). *Administración de pymes*. México: McGraw Hill.

Jimenez, J. (2017). *Universidad de Guayaquil*. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16869/1/MANUAL%20DE%20PROCEDIMIENTOS%20ADMINISTRATIVOS%20PARA%20EL%20RESTAURANTE%20%20E2%80%9CEXACTO%20%20E2%80%9D%20%20EN%20GUAYAQUIL%20A%20C3%91O%202016.pdf>

Kotler, P. &. (2013). *Fundamentos de Marketin*. Mexico: Pearson College Division.

Ladera, A. (2012). *Administración de las Cuentas por Cobrar*.

Lama, A. (2015). *Propuesta De Estrategias De Mejora Continua En La Compañía Airwelde S.A. Mediante Un Diagnóstico De Los Procesos A Través De La Implementación De Kpi's (Key Performance Indicators) Dentro De La Compañía*. Obtenido de Universidad Catolica de Santiago de Guayaquil:
<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4379/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-218.pdf>

Landreth, H., & Colander, D. (2006). *Historia del Pensamiento Económico (Cuarta ed.)*. Madrid: McGrawHill.

- Lara, L. (2017). *Manual de procedimientos de control interno para la gestión financiera de la dirección provincial del consejo de la judicatura Pastaza*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes: <http://45.238.216.28/bitstream/123456789/5941/1/PIUPCYA006-2017.pdf>
- Lara, L. (2017). *Manual de procedimientos de control interno para la gestión financiera de la dirección provincial del Consejo de la Judicatura Pastaza*. Obtenido de Universidad Regional Autónoma de los Andes: <http://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/5941/1/PIUPCYA006-2017.pdf>
- Laso, E. (2018). *El Trabajo Por Proyectos (PEPT): Análisis DAFO En Busca De Su Mejor Implantación*. Obtenido de Universidad de Cantabria: <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/13489/LasoHerreroEthel.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Levin, R. &. (2004). *Estadística para administración y Economía. Séptima Edición*. Mexico: Pearson. Obtenido de <https://www.wyyy.files.wordpress.com/2014/09/estadistica-para-administracion-y-economia-7ma-edicion-richard-i-levin.pdf>
- Ley de Registro Unico de Contribuyente, Ruc. (2016). Obtenido de <https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-10/ley%20del%20ruc.pdf>
- LORTI. (2015). *Ley Orgánica De Régimen Tributario Interno*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/BibliotecaPortlet/descargar/cbac1cfa-7546-4bf4-ad32-c5686b487ccc/20151228+LRTI.pdf>
- Mario Brume. (2017). *Gestión estratégica como herramienta para promover la competitividad de las empresas del sector logístico del departamento del Atlántico, Colombia*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n51/a17v38n51p20.pdf>
- Melo, P., & Uribe, M. (2017). *Propuesta de procedimientos de control interno contable para la empresa Sajoma S.A.S*. Obtenido de Pontificia Universidad Javeriana Cali: http://vitela.javerianacali.edu.co/bitstream/handle/11522/8609/Propuesta%20de_procedimientos_control_interno.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Ministerio de Agricultura y Riego. (s.f.). Obtenido de <https://www.serfor.gob.pe/somos-serfor/sistema-de-control-interno>
- Munch, L. (2009). *Administración. México. Pearson educación.*
- Norma Auditoria Generalmente Aceptada (NAGAS). (s.f.). Obtenido de <https://rogervara.files.wordpress.com/2017/10/las-normas-de-auditorc3ada-generalmente-aceptadas.pdf>
- Norma Internacional de Auditoría 315. (2013). Obtenido de <http://www.icac.meh.es/NIAS/NIA%20315%20p%20def.pdf>
- Padilla, M., Quispe, A., & Jiménez, W. (2016). Gestión empresarial y emprendimiento con administración pública, para un desarrollo sostenible del turismo. *Retos turísticos, XV(3).*, 22-24.
- Pérez, J., & Lanza, E. (2014). *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación.* Obtenido de Observatorio de la economía latinoamericana : <http://www.eumed.net/coursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Revista Ekos. (2017). *El sistema financiero ecuatoriano entre la recesión y la incertidumbre.* Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/el-sistema-financiero-ecuatoriano-entre-la-recesion-y-la-incertidumbre>
- Rivera, R., Forero, Y., & Cantillo, G. (2018). *Propuesta Para El Diseño De Un Sistema De Control Interno Administrativo Y Contable, Basado En Modelo Coso, Para La Empresa Samarcol S.A.S En La Ciudad De Santa Marta.* Obtenido de UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA SECCIONAL SANTA MARTA: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/7838/1/2018_propuesta_dise%C3%B1o_sistema.pdf
- Robbins, S. P. (2005). *Administración.* México: Pearson educación.
- Rodríguez, M. (2016). Obtenido de Aplicación de la norma NTE-INEN 2458:2008 al personal operativo de un restaurante de primera categoría.: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/9503/1/ECUACE-2016-HT-DE00051.pdf>
- Roncaglia, A. (2016). *La riqueza de las ideas: una historia del pensamiento económico.* Prensas Universitarias de Zaragoza.
- Ruiz, N. (2015). *Elaboración Y Propuesta De Implementación De Un Manual De Procedimientos Para La Empresa Ferrecaracol Cia Ltda.* Obtenido de

Pontificia Universidad Católica del Ecuador:
<http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/9101/TESIS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Salinas, S. (2016). Obtenido de Universidad Nacional de Loja:
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10101/1/Tesis%20Lista%20Silvana.pdf>

Sierra, P. (2015). *Diseño e implementación de un manual de control interno para la asociación de ganaderos del altiplano cundiboyacense y occidente de Boyaca "AsoGaboy"*. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia : <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2047/1/TGT-658.pdf>

Sierra, P. (2015). *Diseño e implementación de un manual de control interno para la Asociación de Ganaderos del Altiplano Cundiboyacense y Occidente de Boyaca "ASOGABOY"*. Obtenido de Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia: <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/2047/1/TGT-658.pdf>

System, Lakeland School. (2018). *Internal Control Manual*. Obtenido de <http://lakelandk12.org/wp-content/uploads/2018/05/LSS-Internal-Control-Manual-Revised-May-2018.pdf>

Torres, M. (2015). Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9055/1/UPS-GT000902.pdf>

Universidad Interamericana para el Desarrollo. (s.f.). *Desarrollo Organizacional*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md1/ejec/AE/DR/S01/DR01_Lectura.pdf

Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad* , 247-252. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>

Zapata, E. (2014). Las Pymes y su Problemática Empresarial, Análisis de Casos. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS No. 52 SEPTIEMBRE - DICIEMBRE*, 118-130. Obtenido de <file:///C:/Users/JULIANA/Desktop/lecturas/Las%20PyMES%20y%20su%20%20problemática%20%20empresarial.%20Análisis%20%20de%20casos.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Gastos de CEMOR S.A.

| CEMOR S.A. | | | | |
|-------------------------------------|-----------------------|-------------|--------------|--------------|
| REPORTE: | | | | |
| Del 01/01/2020 al 31/12/2020 | | | | |
| | | | | |
| Fecha | Documento | Debe | Haber | Saldo |
| | | | | 0.00 |
| 29/02/2020 | Asiento | 10,776.72 | | 10,776.72 |
| 31/03/2020 | Asiento | 14,181.90 | | 24,958.62 |
| 30/04/2020 | Asiento | 12,432.20 | | 37,390.82 |
| 31/05/2020 | Asiento | 14,616.57 | | 52,007.39 |
| 30/06/2020 | Asiento | 35,488.56 | | 87,495.95 |
| 01/07/2020 | FAC 001-006-000001085 | 63.49 | | 87,559.44 |
| 01/07/2020 | FAC 001-006-000001085 | 69.87 | | 87,629.31 |
| 01/07/2020 | FAC 001-001-000006247 | 990.00 | | 88,619.31 |
| 09/07/2020 | FAC 003-002-000015122 | 378.00 | | 88,997.31 |
| 09/07/2020 | FAC 003-002-000015124 | 2,451.00 | | 91,448.31 |
| 09/07/2020 | FAC 001-001-000025805 | 13.57 | | 91,461.88 |
| 11/07/2020 | FAC 001-001-000026167 | 4.96 | | 91,466.84 |
| 12/07/2020 | FAC 001-005-000011442 | 610.40 | | 92,077.24 |
| 12/07/2020 | FAC 001-005-000011443 | 426.72 | | 92,503.96 |
| 20/07/2020 | FAC 001-007-000004813 | 87.46 | | 92,591.42 |
| 20/07/2020 | FAC 001-007-000004813 | 2.25 | | 92,593.67 |
| 21/07/2020 | FAC 001-003-000251967 | 13.20 | | 92,606.87 |
| 22/07/2020 | FAC 001-002-000001202 | 350.00 | | 92,956.87 |
| 23/07/2020 | FAC 003-002-000015221 | 1,353.00 | | 94,309.87 |
| 23/07/2020 | FAC 001-001-000006404 | 2,972.47 | | 97,282.34 |
| 23/07/2020 | FAC 001-001-000006402 | 998.00 | | 98,280.34 |
| 25/07/2020 | FAC 003-002-000015246 | 6,624.00 | | 104,904.34 |
| 27/07/2020 | FAC 007-001-000002243 | 35.91 | | 104,940.25 |
| 28/07/2020 | FAC 001-001-000004016 | 78.00 | | 105,018.25 |
| 28/07/2020 | FAC 001-001-000006406 | 2,895.00 | | 107,913.25 |
| 30/07/2020 | FAC 001-001-000006408 | 3,156.71 | | 111,069.96 |
| 31/07/2020 | FAC 001-005-000011560 | 610.40 | | 111,680.36 |
| 31/07/2020 | FAC 001-005-000011561 | 213.36 | | 111,893.72 |
| 31/07/2020 | NCT 003-002-000000366 | | 368.00 | 111,525.72 |
| 31/07/2020 | FAC 001-001-000006410 | 475.52 | | 112,001.24 |
| 03/08/2020 | FAC 006-101-000006557 | 5.00 | | 112,006.24 |

| | | | | |
|------------|-----------------------|----------|--|------------|
| 04/08/2020 | FAC 001-001-000015757 | 11.95 | | 112,018.19 |
| 04/08/2020 | FAC 007-001-000002298 | 250.00 | | 112,268.19 |
| 08/08/2020 | FAC 001-001-000006707 | 2,055.00 | | 114,323.19 |
| 08/08/2020 | FAC 001-001-000006443 | 1,850.00 | | 116,173.19 |
| 09/08/2020 | FAC 001-005-000011666 | 610.40 | | 116,783.59 |
| 09/08/2020 | FAC 001-005-000011667 | 213.36 | | 116,996.95 |
| 10/08/2020 | FAC 003-002-000015295 | 368.00 | | 117,364.95 |
| 10/08/2020 | FAC 006-101-000006646 | 50.00 | | 117,414.95 |
| 10/08/2020 | FAC 006-101-000006647 | 16.40 | | 117,431.35 |
| 10/08/2020 | FAC 001-001-000006445 | 2,843.22 | | 120,274.57 |
| 12/08/2020 | FAC 003-002-000015347 | 1,295.00 | | 121,569.57 |
| 15/08/2020 | FAC 001-001-000006783 | 1,335.00 | | 122,904.57 |
| 15/08/2020 | FAC 001-001-000006447 | 2,458.77 | | 125,363.34 |
| 17/08/2020 | FAC 001-001-000000796 | 1,570.50 | | 126,933.84 |
| 17/08/2020 | FAC 006-103-000011773 | 110.00 | | 127,043.84 |
| 18/08/2020 | FAC 002-002-000001056 | 313.50 | | 127,357.34 |
| 18/08/2020 | FAC 002-100-000007602 | 9.70 | | 127,367.04 |
| 19/08/2020 | FAC 006-101-000006753 | 107.00 | | 127,474.04 |
| 19/08/2020 | FAC 002-002-000001057 | 2,961.06 | | 130,435.10 |
| 19/08/2020 | FAC 003-002-000015374 | 931.00 | | 131,366.10 |
| 20/08/2020 | FAC 001-001-000006449 | 2,650.00 | | 134,016.10 |
| 23/08/2020 | FAC 001-005-000011749 | 610.40 | | 134,626.50 |
| 24/08/2020 | FAC 001-001-000006860 | 138.00 | | 134,764.50 |
| 24/08/2020 | FAC 003-002-000015419 | 150.00 | | 134,914.50 |
| 24/08/2020 | FAC 002-100-000007787 | 47.82 | | 134,962.32 |
| 28/08/2020 | FAC 001-001-000006450 | 431.17 | | 135,393.49 |
| 31/08/2020 | FAC 003-011-000007539 | 24.00 | | 135,417.49 |
| 02/09/2020 | FAC 001-006-000001947 | 3.48 | | 135,420.97 |
| 02/09/2020 | FAC 001-006-000001947 | 80.01 | | 135,500.98 |
| 03/09/2020 | FAC 002-003-000013923 | 5.27 | | 135,506.25 |
| 07/09/2020 | FAC 001-001-000002613 | 890.00 | | 136,396.25 |
| 07/09/2020 | FAC 001-001-000002614 | 680.00 | | 137,076.25 |
| 07/09/2020 | FAC 001-001-000002616 | 2,862.00 | | 139,938.25 |
| 07/09/2020 | FAC 001-001-000002615 | 716.00 | | 140,654.25 |
| 08/09/2020 | FAC 003-002-000015510 | 1,999.00 | | 142,653.25 |
| 09/09/2020 | FAC 002-002-000001077 | 1,902.29 | | 144,555.54 |
| 09/09/2020 | FAC 001-005-000011880 | 426.72 | | 144,982.26 |
| 09/09/2020 | FAC 001-005-000011879 | 610.40 | | 145,592.66 |
| 12/09/2020 | FAC 001-001-000026691 | 14.74 | | 145,607.40 |
| 16/09/2020 | FAC 001-100-000007237 | 1,058.00 | | 146,665.40 |
| 16/09/2020 | FAC 001-001-000004053 | 2,432.80 | | 149,098.20 |
| 16/09/2020 | FAC 002-002-000001090 | 1,392.00 | | 150,490.20 |
| 16/09/2020 | FAC 003-002-000015618 | 2,332.50 | | 152,822.70 |
| 20/09/2020 | FAC 001-005-000011982 | 610.40 | | 153,433.10 |

| | | | | |
|------------|-----------------------|-----------|--|------------|
| 20/09/2020 | FAC 001-005-000011983 | 180.32 | | 153,613.42 |
| 21/09/2020 | FAC 001-001-000000915 | 1,793.50 | | 155,406.92 |
| 22/09/2020 | FAC 003-002-000015659 | 150.00 | | 155,556.92 |
| 23/09/2020 | FAC 001-007-000006114 | 33.39 | | 155,590.31 |
| 23/09/2020 | FAC 001-006-000034446 | 6.70 | | 155,597.01 |
| 25/09/2020 | FAC 006-101-000007245 | 124.95 | | 155,721.96 |
| 30/09/2020 | LQC 001-001-000001917 | 4,992.00 | | 160,713.96 |
| 30/09/2020 | LQC 001-001-000001918 | 4,553.91 | | 165,267.87 |
| 30/09/2020 | LQC 001-001-000001919 | 3,632.00 | | 168,899.87 |
| 30/09/2020 | LQC 001-001-000001920 | 3,892.00 | | 172,791.87 |
| 01/10/2020 | FAC 003-002-000015711 | 1,175.00 | | 173,966.87 |
| 03/10/2020 | NVE 001-001-000000057 | 62.00 | | 174,028.87 |
| 04/10/2020 | FAC 001-005-000012062 | 610.40 | | 174,639.27 |
| 04/10/2020 | FAC 001-005-000012064 | 360.64 | | 174,999.91 |
| 08/10/2020 | NVE 001-001-000000061 | 140.00 | | 175,139.91 |
| 09/10/2020 | FAC 001-001-000007337 | 723.21 | | 175,863.12 |
| 12/10/2020 | FAC 003-100-000001841 | 1,000.00 | | 176,863.12 |
| 13/10/2020 | FAC 001-001-000007374 | 1,012.00 | | 177,875.12 |
| 15/10/2020 | FAC 001-002-000000065 | 168.00 | | 178,043.12 |
| 18/10/2020 | FAC 001-005-000012310 | 610.40 | | 178,653.52 |
| 21/10/2020 | FAC 002-002-000001138 | 1,440.00 | | 180,093.52 |
| 22/10/2020 | FAC 001-001-000007473 | 576.00 | | 180,669.52 |
| 26/10/2020 | FAC 006-101-000007621 | 79.23 | | 180,748.75 |
| 26/10/2020 | FAC 001-001-000001012 | 3,792.00 | | 184,540.75 |
| 27/10/2020 | FAC 010-070-000008315 | 46.92 | | 184,587.67 |
| 27/10/2020 | FAC 003-002-000015895 | 368.00 | | 184,955.67 |
| 29/10/2020 | FAC 003-002-000015913 | 1,372.00 | | 186,327.67 |
| 29/10/2020 | FAC 006-103-000012724 | 89.73 | | 186,417.40 |
| 30/10/2020 | FAC 001-001-000000865 | 1,129.65 | | 187,547.05 |
| 30/10/2020 | LQC 001-001-000001921 | 4,000.00 | | 191,547.05 |
| 30/10/2020 | LQC 001-001-000001922 | 4,500.00 | | 196,047.05 |
| 30/10/2020 | LQC 001-001-000001923 | 2,000.00 | | 198,047.05 |
| 31/10/2020 | LQC 001-001-000001924 | 3,000.00 | | 201,047.05 |
| 31/10/2020 | LQC 001-001-000001925 | 3,800.00 | | 204,847.05 |
| 31/10/2020 | LQC 001-001-000001926 | 3,633.83 | | 208,480.88 |
| 31/10/2020 | LQC 001-001-000001927 | 3,633.83 | | 212,114.71 |
| 01/11/2020 | FAC 001-005-000012438 | 270.48 | | 212,385.19 |
| 01/11/2020 | FAC 001-005-000012436 | 610.40 | | 212,995.59 |
| 01/11/2020 | FAC 007-001-000002603 | 15.60 | | 213,011.19 |
| 04/11/2020 | NVE 001-001-000000001 | 414.00 | | 213,425.19 |
| 04/11/2020 | FAC 001-001-000006588 | 991.00 | | 214,416.19 |
| 05/11/2020 | FAC 001-006-000003768 | 57.01 | | 214,473.20 |
| 05/11/2020 | FAC 001-003-000300432 | 6.48 | | 214,479.68 |
| 06/11/2020 | FAC 001-001-000002028 | 15,093.00 | | 229,572.68 |

| | | | | |
|------------|-----------------------|-----------|--|------------|
| 09/11/2020 | FAC 001-001-000068778 | 6.00 | | 229,578.68 |
| 09/11/2020 | FAC 001-003-000302407 | 21.60 | | 229,600.28 |
| 09/11/2020 | FAC 001-001-000007663 | 2,260.00 | | 231,860.28 |
| 10/11/2020 | FAC 002-001-000002757 | 571.43 | | 232,431.71 |
| 10/11/2020 | FAC 001-001-000002029 | 15,110.00 | | 247,541.71 |
| 11/11/2020 | FAC 003-002-000015983 | 378.00 | | 247,919.71 |
| 11/11/2020 | NVE 001-001-000000002 | 414.00 | | 248,333.71 |
| 12/11/2020 | FAC 001-002-000000079 | 155.30 | | 248,489.01 |
| 12/11/2020 | FAC 003-002-000015997 | 3,190.00 | | 251,679.01 |
| 12/11/2020 | FAC 001-006-000003864 | 57.38 | | 251,736.39 |
| 12/11/2020 | FAC 001-006-000003864 | 2.20 | | 251,738.59 |
| 12/11/2020 | FAC 006-102-000007857 | 72.54 | | 251,811.13 |
| 13/11/2020 | FAC 003-002-000016004 | 1,485.00 | | 253,296.13 |
| 15/11/2020 | FAC 001-005-000012575 | 610.40 | | 253,906.53 |
| 16/11/2020 | FAC 001-003-000305841 | 8.06 | | 253,914.59 |
| 16/11/2020 | FAC 001-003-000305841 | 80.50 | | 253,995.09 |
| 16/11/2020 | FAC 001-001-000006589 | 999.00 | | 254,994.09 |
| 17/11/2020 | FAC 001-001-000004861 | 254.02 | | 255,248.11 |
| 17/11/2020 | FAC 003-011-000007853 | 5.20 | | 255,253.31 |
| 18/11/2020 | FAC 001-005-000012576 | 270.48 | | 255,523.79 |
| 18/11/2020 | NVE 001-001-000000003 | 432.00 | | 255,955.79 |
| 18/11/2020 | FAC 001-001-000002031 | 15,194.02 | | 271,149.81 |
| 18/11/2020 | FAC 001-001-000006590 | 989.00 | | 272,138.81 |
| 20/11/2020 | FAC 001-001-000002032 | 15,550.00 | | 287,688.81 |
| 20/11/2020 | FAC 001-001-000006591 | 3,476.07 | | 291,164.88 |
| 24/11/2020 | FAC 003-002-000016126 | 2,116.00 | | 293,280.88 |
| 24/11/2020 | FAC 001-001-000001096 | 3,084.00 | | 296,364.88 |
| 24/11/2020 | FAC 001-001-000004372 | 589.00 | | 296,953.88 |
| 24/11/2020 | FAC 001-001-000006592 | 4,750.00 | | 301,703.88 |
| 25/11/2020 | FAC 001-005-000012738 | 261.24 | | 301,965.12 |
| 25/11/2020 | FAC 001-005-000012737 | 610.40 | | 302,575.52 |
| 25/11/2020 | FAC 002-002-000001169 | 1,320.02 | | 303,895.54 |
| 26/11/2020 | NVE 001-001-000000004 | 457.00 | | 304,352.54 |
| 26/11/2020 | FAC 001-001-000063811 | 93.63 | | 304,446.17 |
| 26/11/2020 | FAC 001-001-000006593 | 4,750.00 | | 309,196.17 |
| 27/11/2020 | FAC 001-001-000002034 | 2,742.62 | | 311,938.79 |
| 30/11/2020 | FAC 001-001-000006594 | 673.21 | | 312,612.00 |
| 01/12/2020 | FAC 001-003-000313375 | 9.39 | | 312,621.39 |
| 03/12/2020 | FAC 001-002-000000098 | 155.30 | | 312,776.69 |
| 03/12/2020 | FAC 001-001-000012038 | 29.46 | | 312,806.15 |
| 04/12/2020 | FAC 001-007-000009229 | 23.10 | | 312,829.25 |
| 04/12/2020 | FAC 001-007-000009230 | 17.49 | | 312,846.74 |
| 04/12/2020 | FAC 003-002-000016189 | 0.01 | | 312,846.75 |
| 04/12/2020 | FAC 001-001-000004092 | 78.00 | | 312,924.75 |

| | | | | |
|------------|-----------------------|----------|--|------------|
| 04/12/2020 | FAC 001-003-000314354 | 17.10 | | 312,941.85 |
| 05/12/2020 | FAC 001-001-000027205 | 53.08 | | 312,994.93 |
| 05/12/2020 | FAC 001-001-000027207 | 43.11 | | 313,038.04 |
| 05/12/2020 | FAC 001-001-000027208 | 7.15 | | 313,045.19 |
| 08/12/2020 | FAC 001-001-000006613 | 2,800.00 | | 315,845.19 |
| 11/12/2020 | FAC 003-002-000016240 | 1,320.00 | | 317,165.19 |
| 11/12/2020 | FAC 001-001-000006614 | 2,980.00 | | 320,145.19 |
| 11/12/2020 | FAC 001-001-000006603 | 5,860.29 | | 326,005.48 |
| 13/12/2020 | FAC 001-005-000012895 | 610.40 | | 326,615.88 |
| 13/12/2020 | FAC 001-005-000012898 | 174.16 | | 326,790.04 |
| 14/12/2020 | FAC 001-001-000006602 | 5,860.29 | | 332,650.33 |
| 15/12/2020 | FAC 001-001-000006611 | 5,860.29 | | 338,510.62 |
| 18/12/2020 | FAC 001-001-000006612 | 5,860.29 | | 344,370.91 |
| 21/12/2020 | FAC 001-007-000009720 | 35.98 | | 344,406.89 |
| 21/12/2020 | FAC 001-007-000009720 | 11.55 | | 344,418.44 |
| 22/12/2020 | FAC 006-002-000009640 | 2,712.02 | | 347,130.46 |
| 23/12/2020 | FAC 001-005-000013013 | 610.40 | | 347,740.86 |
| 23/12/2020 | FAC 001-005-000013014 | 348.32 | | 348,089.18 |
| 23/12/2020 | FAC 001-002-000000107 | 155.30 | | 348,244.48 |
| 23/12/2020 | FAC 001-001-000004458 | 2,402.00 | | 350,646.48 |
| 24/12/2020 | FAC 003-002-000016408 | 413.00 | | 351,059.48 |
| 24/12/2020 | FAC 003-002-000016398 | 1,896.00 | | 352,955.48 |

Fuente: (Área Contable Cemor S.A, 2020)

Anexo 2. Cuestionario de encuestas



Cuestionario de encuesta

1. ¿Cuenta su área con manuales o guías necesarias para ejecutar sus funciones con normalidad?

Si

No

2. ¿Se dispone con sistemas tecnológicos que permitan un mejor manejo de sus funciones?

Si

No

3. ¿Las instalaciones de su área son apropiadas para realizar la actividad?

Si

No

4. ¿Disponen dentro del área de un manual o de algún lineamiento que indique como realizar sus funciones?

Si

No

5. ¿Reciben algún tipo de inducción en su área?

Si

No

6. ¿Realizan capacitaciones para su área?

Si

No

7. ¿Se invierte en mejora continua para su área?

Si

No

8. ¿Emplean un sistema de registro de las funciones que realizan?

Si

No

9. ¿Implementan un sistema de control para su área?

Si

No

10. ¿Realizan evaluaciones periódicas para sus áreas?

Si

No

11. ¿Existe retroalimentación de información con el resto de áreas?

Si

No

12. ¿Se han presentados inconveniente en sus actividades por falta de lineamientos que direccionen su gestión?

Si

No

Anexo 3. Cuestionario de entrevistas



Cuestionario de entrevistas

1. **¿Cómo se estructura el área administrativa de la empresa CEMOR S.A.?**

2. **¿Cuenta la empresa CEMOR S.A. con un manual de procedimientos dentro de sus instalaciones? ¿Por qué?**

3. **¿Cómo se realiza el proceso de inducción de funciones a los nuevos empleados?**

4. **¿En qué documento o guía se estipulan las obligaciones y responsabilidades de cada miembro de la organización?**

5. **¿Cómo se realiza el control interno por parte de la empresa CEMOR S.A.?**

6. Desde su perspectiva ¿Cómo afectaría la falta de un manual de procedimientos a las diferentes áreas de una empresa?

7. ¿Qué problemas se han suscitados dentro del empresa CEMOR S.A. por una mala estipulación de las funciones y falta de una guía de procedimientos?

8. ¿Considera oportuno la estipulación de un manual de procedimientos para la empresa CEMOR S.A.? ¿Por qué?
