



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**Manual de Control Interno para la Avícola San Martín, Recinto Santa Rosa de Suncamal, Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo.**

**Trabajo de Titulación**

**Tipo:** Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA-**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**AUTOR:** ARGELES JERONIMO MOROCHO REMACHE

**DIRECTOR:** ING. ÁNGEL GERARDO CASTELO SALAZAR

Riobamba – Ecuador

2023

**©2023, Argeles Jerónimo Morocho Remache**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho del Autor.

Yo, Argeles Jerónimo Morocho Remache, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este Trabajo de Titulación; El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 25 de agosto de 2023



**Argeles Jerónimo Morocho Remache**

C.C: 120436160-2

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**  
**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA -**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: tipo: Proyecto de Investigación, **Manual de Control Interno para la Avícola San Martín, Recinto Santa Rosa de Suncamal, Cantón Cumandá, Provincia de Chimborazo**, realizado por el señor: **ARGELES JERÓNIMO MOROCHO REMACHE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Franqui Fernando Esparza Paz <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2023-08-25
Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-08-25
Ing. Ángel Eduardo Rodríguez Solarte <b>MIEMBRO DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2023-08-25

## **DEDICATORIA**

Agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en particular a la Escuela de Contabilidad y Auditoría ya que en estos años de estudio me formé tanto personal como profesionalmente gracias al invaluable aporte de profesionales que imparten sus conocimientos y experiencia en las aulas de clase brindando una educación de calidad y contribuyendo en la consecución de la excelencia académica y forjándonos a ser en la vida personas de bien y útiles para la sociedad.

Argeles

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, a Dios por guiarme por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar, a cada uno de los que son parte de mi familia a mi MADRE Piedad Remache, mi ESPOSA Diana Cáceres, a mis hijas, hermanos y demás familia; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora. Por último, a mis amigos y a mi director de tesis quién me ayudó en todo momento, Ing. Ángel Gerardo Castelo Salazar. También a la Avícola San Martín, que me abrió las puertas para laborar y adquirir experiencia en el ámbito profesional.

Argeles

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xii
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1. Antecedentes investigativos.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. Antecedentes históricos .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3. Marco Teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.1. <i>El control interno</i>.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3.2. <i>Evolución del control interno</i> .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3.3. <i>Objetivos del control interno</i> .....</b>	<b>7</b>
<b>1.3.4. <i>Fines del control interno</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.5. <i>Elementos del control interno</i> .....</b>	<b>8</b>
<b>1.3.6. <i>Componentes del control interno</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.7. <i>Importancia del control interno</i> .....</b>	<b>9</b>
<b>1.3.8. <i>Beneficios del control interno</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.9. <i>Limitaciones del control interno</i> .....</b>	<b>10</b>
<b>1.3.10. <i>Alcance del control interno</i> .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.11. <i>Clasificación del control interno</i> .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3.12. <i>Manual de Control Interno</i> .....</b>	<b>13</b>
1.3.12.1. <i>Definición del manual de control interno</i> .....	13
1.3.12.2. <i>Estructura de un manual de control interno</i> .....	13
1.3.12.3. <i>Importancia del manual de control interno</i> .....	14
1.3.12.4. <i>Objetivos del Manual de Control Interno</i> .....	15
1.3.12.5. <i>Ventajas del Manual de Control Interno</i> .....	16
1.3.12.6. <i>Limitaciones del Manual de Control Interno</i> .....	17
<b>1.3.13. <i>La gestión administrativa</i> .....</b>	<b>18</b>
1.3.13.1. <i>Objetivos de la gestión administrativa</i> .....	18
1.3.13.2. <i>Importancia de la gestión administrativa</i> .....	18

1.3.13.3.	<i>Estructura de la gestión administrativa</i> .....	19
<b>1.3.14.</b>	<b><i>El desarrollo organizacional</i></b> .....	19
1.3.14.1.	<i>Importancia del desarrollo organizacional</i> .....	20
<b>1.3.15.</b>	<b><i>El proceso administrativo</i></b> .....	21
<b>1.3.16.</b>	<b><i>Herramientas de gestión empresarial</i></b> .....	21
1.3.16.1.	<i>La cadena de valor</i> .....	21
1.3.16.2.	<i>Reingeniería de procesos</i> .....	21
<b>1.3.17.</b>	<b><i>El control gerencial</i></b> .....	22
<b>1.3.18.</b>	<b><i>Gestión Financiera</i></b> .....	22
1.3.18.1.	<i>Objetivos de la gestión financiera</i> .....	23
1.3.18.2.	<i>Importancia de la gestión financiera</i> .....	24
<b>1.4.</b>	<b>Idea a defender</b> .....	25
<b>1.5.</b>	<b>Variables</b> .....	25

## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	26
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	26
2.1.1.	<i>Enfoque cuantitativo</i> .....	26
2.1.2.	<i>Enfoque cualitativo</i> .....	26
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de investigación</b> .....	26
2.2.1.	<i>Investigación Descriptiva</i> .....	26
2.2.2.	<i>Investigación de Campo</i> .....	27
2.2.3.	<i>Investigación Bibliográfica – Documental</i> .....	27
<b>2.3.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	28
2.3.1.	<i>Población</i> .....	28
2.3.2.	<i>Muestra</i> .....	28
<b>2.4.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	28
2.4.1.	<i>Métodos de investigación</i> .....	28
2.4.1.1.	<i>Método Deductivo</i> .....	28
2.4.1.2.	<i>Método Inductivo</i> .....	29
2.4.2.	<i>Técnicas de Investigación</i> .....	29
2.4.2.1.	<i>Encuestas</i> .....	29
2.4.2.2.	<i>Entrevista</i> .....	29
2.4.3.	<i>Instrumentos de Investigación</i> .....	30
2.4.3.1.	<i>Cuestionario</i> .....	30



2.4.3.2.	<i>Encuesta</i> .....	30
----------	-----------------------	----

### CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	31
<b>3.1.</b>	<b>Resultados</b> .....	31
<b>3.2.</b>	<b>Discusión de resultados</b> .....	47
<b>3.3.</b>	<b>Propuesta</b> .....	48
<b>3.3.1.</b>	<i>Datos informativos</i> .....	48
<b>3.4.</b>	<b>Filosofía empresarial</b> .....	49
<b>3.4.1.</b>	<i>Misión</i> .....	49
<b>3.4.2.</b>	<i>Visión</i> .....	49
3.4.2.1.	<i>Valores Corporativos</i> .....	50
<b>3.5.</b>	<b>Manual de control interno</b> .....	50
<b>3.5.1.</b>	<i>Objetivo general</i> .....	50
<b>3.5.2.</b>	<i>Objetivos específicos</i> .....	50
<b>3.5.3.</b>	<i>Organigrama estructural</i> .....	50
<b>3.5.4.</b>	<i>Funciones de los departamentos</i> .....	51
3.5.4.1.	<i>Departamento de Gerencia</i> .....	51
3.5.4.2.	<i>Departamento Administrativo</i> .....	51
3.5.4.3.	<i>Departamento de Ventas</i> .....	51
3.5.4.4.	<i>Departamento de Producción</i> .....	51
3.5.4.5.	<i>Departamento Financiero</i> .....	51
<b>3.5.5.</b>	<i>Funciones de Puestos</i> .....	52
3.5.5.1.	<i>Gerente</i> .....	52
3.5.5.2.	<i>Administrador</i> .....	52
3.5.5.3.	<i>Secretaria</i> .....	52
3.5.5.4.	<i>Departamento de Ventas</i> .....	53
3.5.5.5.	<i>Departamento de Producción</i> .....	53
3.5.5.6.	<i>Departamento Financiero</i> .....	53
<b>3.5.6.</b>	<b>Políticas de la Avícola</b> .....	54
3.5.6.1.	<i>Políticas Generales</i> .....	54
3.5.6.2.	<i>Políticas Administrativas</i> .....	54
3.5.6.3.	<i>Políticas Comerciales</i> .....	54
3.5.6.4.	<i>Políticas Financieras</i> .....	55
3.5.6.5.	<i>Políticas Contables</i> .....	55

3.5.6.6.	<i>Políticas de Producción</i> .....	56
<b>3.5.7.</b>	<b><i>Mapa de procesos</i></b> .....	56
<b>3.5.8.</b>	<b><i>Procesos</i></b> .....	57
3.5.8.1.	<i>Proceso de recepción de aves</i> .....	57
3.5.8.2.	<i>Proceso de venta</i> .....	60
3.5.8.3.	<i>Formatos Propuestos</i> .....	65
<b>CONCLUSIONES</b> .....		68
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		69
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 3-1:</b>	Disponibilidad de un Manual de Control Interno.....	31
<b>Tabla 3-2:</b>	Frecuencia de evaluación interna. ....	32
<b>Tabla 3-3:</b>	Nivel de Información y comunicación interna de la empresa. ....	33
<b>Tabla 3-4:</b>	Misión, Visión, Valores y Principios Institucionales .....	34
<b>Tabla 3-5:</b>	Disponibilidad de un organigrama estructural .....	35
<b>Tabla 3-6:</b>	Políticas y reglamentos.....	36
<b>Tabla 3-7:</b>	Control de actividades .....	37
<b>Tabla 3-8:</b>	Mejoramiento de la Gestión Empresarial a través del Manual de Control Interno .....	38
<b>Tabla 3-9:</b>	Controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales .....	39
<b>Tabla 3-10:</b>	Disponibilidad de una estructura organizacional .....	40
<b>Tabla 3-11:</b>	Plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa .....	41
<b>Tabla 3-12:</b>	Ambiente de trabajo en la Empresa.....	42
<b>Tabla 3-13:</b>	Identificación y Evaluación de Riesgos en la Empresa .....	43
<b>Tabla 3-14:</b>	Calidad de las actividades de control de la empresa .....	44
<b>Tabla 3-15:</b>	Programas de capacitación en temas relacionados al control interno.....	45
<b>Tabla 3-16:</b>	Importancia de la capacitación en temas relacionados al control interno .....	46
<b>Tabla 3-17:</b>	Resumen de la encuesta aplicada a funcionarios en cuanto al manejo del manual de control interno.....	47
<b>Tabla 3-18:</b>	Proceso de Recepción de aves.....	59
<b>Tabla 3-19:</b>	Proceso de Ventas .....	63

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 3-1:</b>	Disponibilidad de un manual de control interno.....	31
<b>Ilustración 3-2:</b>	Frecuencia de evaluación interna.....	32
<b>Ilustración 3-3:</b>	Nivel de Información y comunicación interna de la empresa.....	33
<b>Ilustración 3-4:</b>	Misión, Visión, Valores y Principios Institucionales .....	34
<b>Ilustración 3-5:</b>	Disponibilidad de un organigrama estructural.....	35
<b>Ilustración 3-6:</b>	Políticas y reglamentos.....	36
<b>Ilustración 3-7:</b>	Control de actividades .....	37
<b>Ilustración 3-8:</b>	Mejoramiento de la Gestión Empresarial a través del Manual de Control Interno.....	38
<b>Ilustración 3-9:</b>	Controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales.....	39
<b>Ilustración 3-10:</b>	Disponibilidad de una estructura organizacional.....	40
<b>Ilustración 3-11:</b>	Plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa.....	41
<b>Ilustración 3-12:</b>	Ambiente de trabajo en la Empresa .....	42
<b>Ilustración 3-13:</b>	Identificación y Evaluación de Riesgos en la Empresa .....	43
<b>Ilustración 3-14:</b>	Calidad de las actividades de control de la empresa.....	44
<b>Ilustración 3-15:</b>	Programas de capacitación en temas relacionados al control interno.....	45
<b>Ilustración 3-16:</b>	Importancia de la capacitación en temas relacionados al control interno..	46
<b>Ilustración 3-17:</b>	Programas de capacitación en temas relacionados al control interno.....	49
<b>Ilustración 3-18:</b>	Organigrama estructural Avícola San Martín.....	50
<b>Ilustración 3-19:</b>	Mapa de procesos Avícola San Martín.....	56
<b>Ilustración 3-20:</b>	Ficha de Cliente.....	62
<b>Ilustración 3-21:</b>	Nota de Pedido.....	65
<b>Ilustración 3-22:</b>	Recibo de cobro .....	66
<b>Ilustración 3-23:</b>	Orden de Despacho.....	67

## RESUMEN

El Manual de Control Interno para la Avícola San Martín, cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, tuvo como objetivo efectuar un estudio de la estructura organizacional, los manuales de control, que permitieron evaluar el funcionamiento de la empresa en sus diferentes áreas funcionales y optimizar los diferentes recursos para conseguir una gestión empresarial eficiente. La presente investigación inició con un estudio del diagnóstico de la empresa en las áreas funcionales; para conocer las principales evidencias, seguidamente se desarrolló un estudio de campo a través de la aplicación de encuestas a los empleados y trabajadores de la avícola San Martín; para tener conocimiento de manera detallada sobre la existencia de una estructura organizacional, la existencia de un manual de control interno y de los manuales que ayudaron a mejorar la gestión empresarial. Los principales hallazgos y evidencias encontrados permitieron observar que el 75% de los encuestados indicaron que no existe un Manual de Control Interno y el 64% que se hace un control de las áreas administrativas, financieras, de producción y ventas, igual el 75% afirma que la existencia del manual de control interno ayudó a mejorar la gestión empresarial en favor de avícola San Martín. Luego de la evaluación del control interno en la pequeña empresa se presentan las conclusiones que indican la falta de manuales de control para un mejor desarrollo empresarial, por tanto, se recomienda desarrollar y aplicar el manual de control interno en la empresa para mejorar la gestión corporativa o empresarial.

**Palabras clave:** <GESTIÓN ADMINISTRATIVA>, <GESTIÓN FINANCIERA>, <CONTROL INTERNO>, <GESTIÓN EMPRESARIAL>, <OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS>, <CADENA DE VALOR>.



25-10-2023

1864-DBRA-UPT-2023

## ABSTRACT

The Internal Control Manual for a company called Poultry San Martín, located in Cumandá canton, province of Chimborazo, was aimed at carrying out a study of the organizational structure, the control manuals, which allowed evaluating the operation of the company in its different functional areas and optimizing the different resources to achieve efficient business management. This research began with a study of the company's diagnosis in the functional areas to know the main evidence, a field study was then developed through the application of surveys to the employees and workers of the San Martín poultry farm to have detailed knowledge about the existence of an organizational structure, the existence of an internal control manual and the manuals that helped improve business management. The main findings and evidence found allowed us to observe that 75% of those surveyed indicated that there is no Internal Control Manual and 64% that there is control of the administrative, financial, production and sales areas, 75% affirm that the existence of the internal control manual helped improve business management in favor of San Martín poultry. After the evaluation of internal control in the small company, the conclusions are presented that indicate the lack of control manuals for better business development; therefore, it is recommended to develop and apply the internal control manual in the company to improve corporate management. or business.

Keywords: <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT>, <FINANCIAL MANAGEMENT>, <INTERNAL CONTROL>, <BUSINESS MANAGEMENT>, <RESOURCE OPTIMIZATION>, <VALUE CHAIN>.



Luis Fernando Barriga Fray

0603010612

## INTRODUCCIÓN

Las empresas o industrias de cualquier sector económico que fuere, esto es producción, comercio o servicios, siempre es importante que dispongan de ciertas herramientas de control en la empresa: Misión, Visión, organigrama estructural, organización administrativa, principios, valores, manuales de procesos, entre otros; con la finalidad de que la empresa en sus diferentes áreas funcionales (Producción, ventas, finanzas y administración), permitan lograr una gestión empresarial eficiente y productiva, que permite al final obtener los objetivos y metas empresariales.

En este contexto, las empresas deben disponer y mantener de forma constante y permanente sus herramientas de control actualizadas de acuerdo a su funcionamiento normal y con la finalidad de que sean útiles para normal funcionamiento, cumpliendo con sus objetivos y metas.

El presente trabajo de titulación ha sido realizado en cinco capítulos, desarrollado en base a la siguiente estructura:

**Capítulo I : Marco Teórico - Referencial.** En el presente capítulo se describe, el marco teórico, los antecedentes investigativos, la revisión bibliográfica y documental, y el marco conceptual del estudio, que sirvió de base para la construcción de la fundamentación teórica de las dos variables de estudio (Variable independiente: Manual de Control Interno y Variable Dependiente: Gestión Empresarial).

**Capítulo II: Marco Metodológico.** El marco metodológico del estudio describe las modalidades de investigación cuantitativas y cualitativas, así como los diferentes tipos de investigación como son de campo, descriptivo y documental, los métodos utilizados en el estudio, la población y muestra del tema de estudio, adicional los instrumentos de recopilación de datos como son las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores de la empresa. Los resultados que se recopilaron se presentan en cuadros y gráficos estadísticos, que ayudaron a presentar la interpretación y análisis de la información.

**Capítulo IV: Resultados y discusión de resultados.** Aquí se presentan los resultados del estudio, a través de la información recopilada mediante la encuesta, que fueron transformadas en tablas, gráficos e ilustraciones. En esta parte también se presenta el marco propositivo de la investigación.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo de investigación y las recomendaciones respectivas.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes investigativos

Los antecedentes investigativos corresponden a la revisión de algunos estudios previos ya efectuados sobre el tema de estudio esto es el control interno en el sector empresarial. Para el efecto se ha revisado trabajos de titulación e investigación de los diferentes repositorios de universidades y escuelas politécnicas de la ciudad de Riobamba, del Ecuador y de algunas instituciones de educación superior del mundo.

A continuación, presentamos algunos trabajos como referencia.

De conformidad a lo que manifiesta (Alcoser Alcoser, 2018), en referencia a su estudio sobre el Diseño de un sistema de control interno, basado en la Metodología Coso III, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo; en cuyas conclusiones fundamentales afirma:

*El GAD Parroquial Licto no cuenta con un Sistema de Control Interno, razón por la cual los funcionarios de la entidad no tienen conocimiento de la forma adecuada de desarrollar y ejecutar sus actividades y operaciones. En el GAD Parroquial no están definidas las funciones y responsabilidades de cada uno de los colaboradores de la institución, lo que ocasiona una mala comunicación y un control deficiente en las tareas que lo realizan. Falta de una evaluación periódica y regular de todas las actividades, procedimientos y procesos que se ejecutan en la institución, lo que conlleva a que exista puntos críticos, falencias o debilidades que no son detectadas en el momento oportuno.* (Alcoser Alcoser, 2018, pág. 115)

Se puede apreciar de las conclusiones anotadas que, a la falta de un sistema de control interno en la institución las personas que laboran en la entidad pública no conocen el nivel de responsabilidad y autoridad, adicional que no están bien delimitadas las funciones y tareas, también que no existe una evaluación al control de las actividades, procesos y procedimientos para identificar los puntos fuertes y débiles de la organización.

También (Llerena Quinga, 2019), en su estudio sobre el diseño de un Modelo de Control Interno Administrativo y Financiero para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua, en cuyas principales conclusiones indica que:



*Actualmente no disponen de un manual de funciones y un Manual de reclutamiento para el personal. No hay una adecuada planificación técnica de las labores, tareas, actividades que realiza el talento humano de la empresa en sus actividades cotidianas. No se aplica estrategias para conseguir los objetivos, ni se capacita al personal. Los procesos, procedimientos, políticas administrativas y financieras que se desarrollan en cada una de las áreas se ejecutan en base a órdenes y autorizaciones emitidas por el gerente propietario, ya que no se encuentran establecidos en ningún modelo o manual, que sirvan de referencia. (Llerena Quinga, 2019, pág. 241)*

Las conclusiones planteadas por el autor, permiten identificar la falta de un manual de funciones y de talento humano, para realizar el proceso desde el reclutamiento hasta la contratación de personal, esto ayudaría de buena forma a definir bien las actividades y tareas de cada persona que trabaja en la empresa, mejorando la comunicación, la eficiencia y productividad de cada uno de los empleados, trabajadores y obreros de la empresa motivo de estudio.

Finalmente, en el diseño de un Manual de Control Interno para inventario de la empresa Unikabelle Ecuador S.A., cuyo autor es (Guinzo Adrianse & Solórzano Baquerizo, 2020), en cuyas conclusiones expresa lo siguiente:

*Se evidenció que la empresa no cuenta con un manual interno para inventario donde ocasiona que la empresa tenga problemas en el manejo y control de los mismos, donde el departamento de bodega no puede examinar con exactitud qué productos hay y cuales hacen falta en bodega. En el proceso de la investigación se determinó que la mercadería no se encontraba en lugares adecuados y arreglados, por lo que esto generaba que los productos se deterioren y no conozcan el lugar específico de cada producto. Se concluye que la empresa presenta problemas en el control de compras y ventas de mercaderías, esto es debido al no contar con funciones, controles y responsabilidades para el personal de las áreas correspondientes. (Guinzo Adrianse & Solórzano Baquerizo, 2020, pág. 77)*

En las conclusiones planteadas, se puede corroborar que la empresa motivo de estudio demuestra que la falta de un modelo de control interno, no ayuda en el control de inventarios, así como las existencias de materias primas y producto terminado en bodegas, generando problemas en la ubicación de las existencias y que los productos se deterioren. Adicional la falta de un modelo de control interno perjudica en el área comercial pues se desconoce las funciones y controles en esta área importante de trabajo.

## **1.2. Antecedentes históricos**

En los pueblos antiguos se visualizaba que existía un método de control; de animales, cultivos y otros tipos de comercio. Entonces partiendo de este concepto se puede decir que el control interno evoluciona en la edad media en 1494, en donde Lucas di Borgo, escribió su libro de Contabilidad de partida doble, es ahí donde las personas pensaban que se originó el control interno, pero años más tarde fines del siglo XIX surge la necesidad de controlar sus bienes.

El control interno en los años 80 en el ámbito internacional empieza a aparecer los diferentes conceptos de control interno, el cual empieza a dar respuesta a todas las inquietudes de las personas y de como pueden controlar e interrelacionar y dar seguridad y transparencia en base a la información contable.

En Estados Unidos en 1985, se funda una organización de trabajo por la Treadway Comisión, COSO (Committee of Sponsoring Organization), con el fin de dar solución a las inquietudes que se presentan en el día a día de las organizaciones.

Y finalmente en 1992 se publica el informe COSO de control interno, que se redactó al mundo en la asociación con el Instituto de Auditores Internos de España (IAI), con el fin de lograr los objetivos garantizando la imparcialidad y dando así respuestas a las debilidades que cada organización posee.

## **1.3. Marco Teórico**

### **1.3.1. *El control interno***

En la opinión del autor Miguel Fol sobre el control interno afirma que:

El control interno es un proceso que permite alcanzar un fin, que es el de asegurar la consecución de unos objetivos. Esto supone que el control y las actuaciones en que se materialice deben ser siempre consecuentes con los objetivos de la organización.

Igual, Miguel Barquero, en su investigación manifiesta que:

*Los controles internos son, por tanto, un conjunto de procesos, mecanismos y elementos organizativos que están interrelacionados e interactúan entre sí, y deben ser aplicados de manera específica por la empresa en la planificación, ejecución, organización, dirección, información y*

*nivel. Monitorear los procesos de administración para garantizar que los procesos de toma de decisiones sean razonablemente sólidos para alcanzar metas y objetivos en un entorno ético de calidad, mejora, continuidad, eficiencia y cumplimiento con las regulaciones de la compañía.* (Barquero, 2013, pág. 36)

De los 2 conceptos anotados por los investigadores, se puede concluir que el control interno se constituye en un proceso o procedimiento, esto es un conjunto de pasos para alcanzar un fin u objetivo, que si aplica en el proceso administrativo esto es en la planificación, organización, dirección y control de la empresa, se cumple con los objetivos y metas planteadas.

### **1.3.2. Evolución del control interno**

*El control interno ha evolucionado y adaptado a las nuevas realidades; debido a su ineficiencia, ha hecho necesario que los miembros de los consejos de administración asuman de forma efectiva una gestión integrada, enfoque que sigue siendo un acápite pendiente. Cuba hizo sus aportes a partir de la etapa de cambio al desarrollar nuevas medidas, publicar materiales y realizar mesas de discusión, de manera tal que en la etapa de integración se reporta un incremento de las actividades de control mediante la publicación de guías, así como la emisión de resoluciones para aplicar el control interno a nivel de las organizaciones.* (Vega de la Cruz & Marrero Delgado, 2021, pág. 214)

En este contexto, el control interno es tan viejo como la contabilidad, ya que desde su surgimiento ha estado en constante evolución y en busca de nuevas mejoras. Ha transitado por cuatro etapas: La primera etapa, llamada génesis, es donde aparecen los primeros registros para controlar las operaciones de los negocios, los cuales datan de 1280, donde el papa Nicolás II levantaba duplicados para verificar la exactitud del trabajo de sus administradores. En 1902, por el aumento de las producciones, aparecieron hechos como el incremento de personas que participaban y como consecuencia se comenzó a delegar funciones; surgió entonces la necesidad de auditores y contadores, esto da paso a la segunda etapa conocida como cambios donde se comienza a hablar del control interno, definido como un conjunto de medidas o procedimientos establecidos por las organizaciones con el propósito principal de prevenir fraudes y evitar errores del personal.

La tercera etapa, desarrollo, es donde se amplían los objetivos del control interno debido al ambiente competitivo y hostil que tenían que enfrentar las empresas para continuar su curso hacia sus metas de rentabilidad y de cumplimiento de su misión, así como minimizar impactos negativos. Un cambio en la evolución del control interno fue marcado por la revelación del informe del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas, COSO 1992,

implementados por varios países al integrar el sistema organizacional, conformándose la cuarta etapa o de integración.

#### Características del control interno

Para los autores Mendoza, García, Delgado & Barreiro, en su investigación, indica que:

*El control interno en las entidades del sector público debe ser entendido dentro del contexto de las características específicas de estas organizaciones, es decir su enfoque para lograr objetivos sociales o políticos; la utilización de los fondos públicos; la importancia del ciclo presupuestario; la complejidad de su funcionamiento lo cual lleva a hacer un balance entre los valores tradicionales como la legalidad, integridad y transparencia, y los modernos valores gerenciales como eficiencia y eficacia) y el gran espectro correspondiente de su responsabilidad pública* (Mendoza Zamora y otros, 2018, pág. 30)

Igual, “Indistintamente del momento, de las circunstancias o de la compañía para cual se requiere el sistema de control interno, este debe tener implícitas diferentes características que hagan de este sistema completo y adecuado”. (Henaó Feria, 2017, pág. 103)

Las características a las que así se hace referencia son:

Permite cumplir de forma específica con o los objetivos trazados desde un inicio dentro de este sistema.

No existe un único responsable del proceso de diseño e implementación de este sistema, sino que cada una de las personas de la organización tiene un grado importante de responsabilidad.

Ayuda a identificar de manera oportuna las falencias o riesgos generados dentro de la compañía y permite su corrección y mejora.

Cualquier sistema de control interno puede ser evaluado, monitoreado y supervisado en cualquier momento o etapa de su diseño, implementación o ejecución.

El Sistema de Control Interno forma parte integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales de la respectiva entidad; Corresponde a la máxima autoridad del organismo o entidad, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar el

Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización

### **1.3.3. Objetivos del control interno**

Según (COSO, 2017, pág. 2) menciona que:

*Todas las empresas u organizaciones siempre deben contar con una misión y visión que determinan los objetivos y las estrategias que sean necesarias. El Marco Integrado de Control Interno Estable tres categorías de objetivos que permitirán a las empresas u organizaciones centralizarse en diversos aspectos del control interno.*

#### Objetivos operativos

Según (COSO, 2017, pág. 3) en cuanto a los objetivos operativos se refiere a “la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas”.

#### Objetivos de información

Según (COSO, 2017, pág. 3) el objetivo de información hace referencia a “la información financiera y no financiera interna y externa y puede abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad”.

#### Objetivos de cumplimiento

Según (COSO, 2017, pág. 3) los objetivos de cumplimiento son “el cumplimiento de las leyes y regularizaciones a las que está sujeta la entidad.”

Para (Nieto, 2018, pp.10-11) los objetivos del control interno son:

*El cumplimiento de los objetivos de la organización tanto como sea posible, es decir, todas las actividades son enfocadas a alcanzar lo definido en los propósitos de la dirección.*

*El buen manejo del negocio por parte de la administración, verificar el cumplimiento de lo establecido por la dirección para el desarrollo correcto de la organización.*

*La adhesión a las políticas de la empresa, todo control que se establece debe ser apegado a sus normativas.*

*La salvaguardia de los activos de la organización es proteger sus bienes ante riesgos o peligros que les pueda afectar.*

*La preparación oportuna y ordenada de los estados financieros esto ayuda en el control, y medición cuantitativa del alcance de los objetivos.*

#### **1.3.4. Fines del control interno**

Según (CooperS, 2017, pág. 102), uno de los fines del control interno constituye:

*Ayuda a la dirección a asegurarse del cumplimiento de sus obligaciones medioambientales, sociales, legales, incluyen normas sobre planes de prestaciones a empleados, los reglamentos sobre seguridad en el trabajo y la normativa sobre la correcta eliminación de residuos peligrosos, asegurar el cumplimiento de estas obligaciones protege la reputación de la entidad.*

Principalmente, los fines del control interno representan que se cumplan los objetivos planteados al inicio de la gestión, así como se cumplan las funciones y responsabilidades de cada uno de los integrantes de la empresa.

#### **1.3.5. Elementos del control interno**

El control interno, como una herramienta de gestión de los directivos de las empresas representa:

*Es un proceso, efectuado por la junta directiva de una entidad, gerencia y otro personal, diseñado para proveer seguridad razonable respecto del logro de objetivos en las siguientes categorías: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad de Información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. (Superintendencia de Economía Popular y Solidaria, 2021, pág. 6)*

Adicional y según (Quispe, 2020, pág. 5) “los elementos del sistema de control interno son necesarios para mejorar el proceso de flujo de información en la empresa”.

*Los elementos de este sistema de control interno son: control interno general, control interno del efectivo, control interno del pasivo, control interno de la compra, control interno de la*

*documentación y las cuentas por pagar, control interno de los pagos por servicios, control interno de los gastos.* (Quispe, 2020, pág. 28)

Se puede notar que los elementos del control interno, prácticamente están presentes y se desarrollan en cada una de las áreas funcionales de la empresa (Producción, ventas, administración, talento humano y finanzas).

### **1.3.6. Componentes del control interno**

De acuerdo con el autor (Perez Palma Monge, 2017), en relación este tema indica que:

*El control interno es una faceta indispensable en la gestión administrativa. Se trata de una serie de acciones, sistemas, decisiones e instrumentos, inmersos en los procesos de la organización, los cuales se desarrollan en diferentes puntos previos posteriores a determinados actos administrativos encaminados al logro de objetivos de la organización.* (Perez Palma Monge, 2017, pág. 37)

Adicional (Perez Palma Monge, 2017, pág. 37) , indica que los cinco componentes principales del marco integrado de control interno que se identifican.

El ambiente de control.

La valoración del riesgo.

Las actividades de control.

Los sistemas de información.

El seguimiento.

Se puede apreciar por tanto que esta importante herramienta de gestión, los componentes del control interno son varios y cumplen ciertas funciones y roles, en su estructura misma, de tal forma que ayude a cumplir los diferentes objetivos y metas que la empresa se planteó al inicio de la gestión.

### **1.3.7. Importancia del control interno**

Como toda herramienta de gestión, el control interno tiene su importancia, en que a través de su aplicación se puede lograr monitorear y evaluar cada una de las actividades y tareas encomendadas a cada uno los miembros de la empresa. Así se puede decir que:

*El control interno cumple un rol importante en la gestión del inventario dentro de cada empresa, porque contribuye a crear procesos que sean idóneos para poder lograr una administración eficaz que guíe a sus dueños a tomar decisiones que sean las más adecuadas en función de sus objetivos, detectando deficiencias en sus procesos que puedan ser corregidas de forma inmediata con actividades que ayuden a fortalecer sus procedimientos evitando un exceso de inventario, ya que esto implica costos y a su vez perjudica los estados financieros.* (Suárez Manobanda, 2018, pág. 20)

Adicionalmente, y según (Quispe, 2020)

*Refiere el control interno es importante para una organización por las siguientes razones: Permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.* (Quispe, 2020, pág. 28)

### **1.3.8. Beneficios del control interno**

Las herramientas de gestión empresarial, juegan un rol importante en el cumplimiento de objetivos institucionales, por ello, y según (Suárez Manobanda, 2018): “Algunos de los beneficios al aplicar COSO en las empresas son.

*Determina normas de conducta que sirve para guiar el sistema de control interno.*

*Aporta con el cumplimiento de los objetivos para que exista un buen movimiento en la empresa.*

*Implementa objetivos que sean claros y medibles para todos los niveles de la empresa.*

*Da seguridad sobre la administración de los riesgos.*

*Establece mecanismos de monitoreo para el correcto funcionamiento del sistema de control interno.* (Suárez Manobanda, 2018, pág. 22)

### **1.3.9. Limitaciones del control interno**

Las empresas al momento de aplicar los procedimientos del control interno, para cumplir los objetivos empresariales, se pueden encontrar que este sistema también tiene sus diferentes limitaciones u obstáculos. Por ello, como lo manifiesta (Mendoza Zamora y otros, 2018):



*Siempre habrá riesgo de que el control interno sea diseñado de manera deficiente o no opere tan eficientemente como se espera que funcione, dado que depende del juicio humano, está sujeto a fallas humanas tales como errores simples o equivocaciones; mala comprensión, descuido, fatiga, distracción, colusión, abuso o excesos, estas limitaciones impiden a la alta dirección tener una seguridad absoluta de que los objetivos sean alcanzados; por ellos, la alta dirección necesita evaluar y actualizar continuamente los controles, informar de los cambios al personal, y dar ejemplo con la adhesión a estos controles. (Mendoza Zamora y otros, 2018, pág. 31)*

### **1.3.10. Alcance del control interno**

Generalmente se percibe y trata al control interno como un requerimiento de cumplimiento, cuando se podría considerar promotor de un mejor desempeño organizacional. Un control interno efectivo puede ayudar a las organizaciones a mejorar su desempeño al permitirles tomar oportunidades adicionales y desafíos de manera más controlada.

Según Navarro y Ramos, “como control interno se conoce al contexto en el que se desenvuelven las organizaciones, como un proceso mediante el cual asienta el estilo de gestión con el que deberán ser administradas, permiten detectar posibles inconvenientes dentro de los procesos organizacionales.” (Navarro Stefanell & Ramos Barrios, 2016, pág. 245)

Para Fernández y Vásquez “las empresas en cualquier entorno en el que se desarrollen es importante que cuenten con un control interno efectivo, que ejerza la función de verificación, pero que también sea utilizado como una herramienta que facilite la gestión administrativa.” (Fernández & Vásquez, 2014, p. 89)

IFAC (International Federation of Accountants) define al control interno como:

*Una parte integral del sistema de gobierno de una organización y de la capacidad de gestionar el riesgo que es entendido, modificado y activamente supervisado por el órgano del gobierno, la dirección y otro personal para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas para alcanzar los objetivos de la organización. (IFAC, 2012, p. 4)*

Para entender mejor el alcance del control interno IFAC plantea 9 principios:

*Principio 1: apoyar los objetivos de la organización, hace referencia a que el control interno debe utilizarse para apoyar a la organización a alcanzar sus objetivos mediante la gestión de sus*

*riesgos, mientras que cumple con las reglas, normativas y políticas organizacionales.*

*Principio 2: determinar funciones y responsabilidades, la organización debe determinar las diferentes responsabilidades y funciones con respecto al control interno.*

*Principio 3: promover una cultura motivacional, que motive a los miembros de la organización a actuar en línea con la estrategia de gestión de riesgos y control interno.*

*Principio 4: vinculación con el desempeño individual, deben vincular el logro de los objetivos del control interno con los objetivos del desarrollo individual.*

*Principio 5: asegurar la competencia suficiente, deben ser lo suficientemente competentes para cumplir con las responsabilidades de control interno asociados a sus funciones.*

*Principio 6: respuesta a los riesgos, los controles deben ser diseñados, implementados y aplicados como respuesta a riesgos específicos, a sus causas y consecuencias.*

*Principio 7: comunicar periódicamente, debe asegurar que se hagan comunicaciones periódicas referentes al sistema de control interno, así como los resultados en todos los niveles dentro de la organización.*

*Principio 8: seguimiento y evaluación, tanto los controles individuales como el sistema de control interno deben ser supervisados y evaluados frecuentemente.*

*Principio 9: proveer para la transparencia y rendición de cuentas, el órgano gobierno, junto con la dirección deben informar periódicamente a las partes interesadas el perfil de riesgos de la organización. (IFAC, 2012, pág. 8-9)*

### **1.3.11. Clasificación del control interno**

Para Mantilla, las actividades de control pueden clasificarse en los siguientes 4 tipos:

*Preventivos: controles para evitar errores o irregularidades, de detección: controles para identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido para tomar medidas correctivas. De compensación: controles para brindar cierto grado de seguridad cuando es incosteable la aplicación de otros controles más directos. De dirección: controles para orientar al personal hacia los objetivos deseados. (Mantilla, 2008)*

### **1.3.12. Manual de Control Interno**

#### *1.3.12.1. Definición del manual de control interno*

Dicho con palabras del Autor Chávez con relación al Manual de control interno:

*Es un elemento del sistema de control interno, el cual es un documento detallado e integral que contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que realizan en una entidad, en todas sus áreas, secciones, departamentos, servicios, etc. (Chávez, 2019, p. 57)*

De igual manera los autores Bedoya y Castañeda señalan sobre la definición de manual de control interno:

*Herramienta de apoyo para perfeccionar, cambiar o producir mejores resultados, con calidad, eficiencia y economía, ya que se hace necesario plantear procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren. (Bedoya y Castañeda, 2019: p. 127)*

Según (Astudillo y Gómez, 2011), “Para la implementación del Sistema de control interno es indispensable contar con un Manual de Procedimientos, pues es uno de los elementos más eficaces para la toma de decisiones en la administración”.

El manual de control interno representa un documento formal que representa un conjunto de procedimientos, instrucciones e información sobre las diferentes operaciones que se desarrollan en la empresa, que ayuden a efectuar una evaluación y monitoreo de cada una de las actividades, funciones y responsabilidades al interior de la empresa, para ir mejorando en la marcha.

#### *1.3.12.2. Estructura de un manual de control interno*

Concha y Limones en su trabajo de investigación indica que:

“El manual de control interno es un documento que concentra de forma ordenada y sistematizada la información e instrucciones sobre el procedimiento, políticas funciones, sistemas de control interno y los diferentes ámbitos de cobertura.” (Concha y Limones, 2017, p. 52). Por ello, la estructura

del control interno de una entidad consiste en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad.

A continuación, se presentan los elementos de la estructura del control interno:

**El ambiente de control:** Representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una dependencia o entidad, fortaleciendo o debilitando los controles.

**La evaluación de riesgos:** Es la identificación, análisis y administración de riesgos relevantes, en la preparación de información.

**Los sistemas de información y comunicación:** Los sistemas de información relevantes a los objetivos de los reportes financieros los cuales incluyen el sistema contable, consisten en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad.

**Los procedimientos de control:** Son los procedimientos que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la dependencia o entidad.

*La vigilancia: Es un proceso que asegura la eficiencia del control interno a través del tiempo, incluye la evaluación del diseño y operación de procedimientos de control en forma oportuna, así como el aplicar medios correctivos cuando sea necesario. Este proceso se deberá llevar a cabo cuando se efectúan las operaciones normales pudiendo hacerse evaluaciones separadas combinadas o considerando el proceso en sus diferentes etapas. (Manguia, 2019, p. 12)*

#### 1.3.12.3. *Importancia del manual de control interno*

De acuerdo con los autores sobre la importancia del manual de control interno señala que:

Es necesario que las empresas canalicen sus recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros en aras de alcanzar las metas y objetivos propuestos por la administración considerando al control interno como herramienta fundamental de una empresa para la sostenibilidad y crecimiento de la misma. (Díaz et. al 2021, p. 89)

La definición nos permite manifestar que el tener un manual de control interno ayuda de forma positiva el cumplimiento de los objetivos institucionales, definidos al inicio de la gestión.

#### 1.3.12.4. *Objetivos del Manual de Control Interno*

Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego y adhesión a las políticas establecidas por la administración de la entidad, es el objetivo del manual de control interno, por ello es importante proveer los elementos necesarios para llevar a cabo la verificación y evaluación haciendo seguimiento a los procesos de la entidad de tal manera que se implementen los correctivos que sean necesarios para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas previstos por la institución.

Cuando se tiene políticas bien definidas, estas permiten una mejor administración y operación y llevarlas de una manera más ordenada, ya que estas al ser guías todas las actividades tendrán normas y que orientaran y regularan la actuación de la misma. (Gómez y Tenesaca, 2012)

También es importante el manual de control interno por cuanto permite promover eficiencia operativa:

Los controles que se implementen en la entidad serán la base para las operaciones de la institución. Las políticas que se adopten deben tener metas y estándares que permitirán medir el desempeño y calificar la eficiencia, eficacia y economía ya que esto es importante para evaluar su rendimiento. (Gómez y Tenesaca, 2012)

Con el Manual de Control Interno, se puede asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información que se genera en la entidad. En este ámbito de cosas:

Mediante las políticas y procedimientos se busca proteger la información ya que básica e indispensable para estar enterados de cómo se maneja y desempeña la entidad. Esto es importante ya que la información ayudará a la toma de decisiones que servirá para garantizar su futuro se sabrá que tan bien funcionan las políticas establecidas y el nivel de eficiencia de las operaciones. (Gómez y Tenesaca, 2012)

Además, se puede pedir protección de los activos de la entidad, a lo cual el autor de la investigación confirma que:

Estas políticas y procedimientos harán que exista un buen cuidado, protección y administración de los activos. También ayudara a que los activos sean usados eficientemente. (Gómez y Tenesaca, 2012)

Adicional, “El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas en un negocio para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión a la política administrativa. (Rivera, 2017, p. 3)

En resumen, los objetivos fundamentales del Manual de Control Interno, ayudan a conseguir los mismos:

Proteger los activos de la empresa

Obtener información correcta y confiable, así como los medios para comprobarla

Promover la eficiencia de las operaciones; y

Lograr la adhesión a las políticas de la dirección de la empresa.

#### 1.3.12.5. *Ventajas del Manual de Control Interno*

Como todo documento formal que se utiliza para mejorar la gestión administrativa y operativa de una institución, tiene ventajas o bondades desde la perspectiva de su aplicación en la entidad, para conseguir el cumplimiento de los diferentes procedimientos. Por ello, a continuación, se presentan las ventajas de mantener un manual de control interno al interior de cada organización pública.

- Se encarga de dar una visión más específica de todo cuanto se lleva a cabo, dentro de una institución o unidad administrativa
- Permiten fundamentar los procedimientos bajo un Marco Jurídico- Administrativo establecido.
- Contribuyen a la unificación de los criterios en la elaboración de las actividades y uniformidad en el trabajo.
- Estandarizan los métodos de trabajo.
- Ayudan al desarrollo de las actividades de manera eficiente y permiten conocer la ubicación de los documentos en general. La ubicación consiste en identificar dentro del procedimiento el lugar físico en donde se encuentran los documentos que acompañan a las actividades, éste puede ser: computadora, almacén, entre otras.
- La información que maneja es formal; es decir, información autorizada.
- Delimitan las funciones y responsabilidades del personal.
- Son documentos de consulta permanente que sirven de apoyo para la mejora continua de las actividades.

- Evitan consultas continuas a las áreas normativas y eluden la implantación de procedimientos incorrectos.
- Eliminan confusiones, incertidumbre y duplicidad de funciones.
- Sirven de base para el adiestramiento y la capacitación al personal de nuevo ingreso.
- Son base para simplificar el trabajo y reducir los costos. (López y Berrones, 2017)

#### 1.3.12.6. *Limitaciones del Manual de Control Interno*

El control interno ha sido diseñado aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos, la utilización eficiente de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables toma fiscal y tributaria.

Las limitaciones del control interno hacen referencia a los sucesos que no pueden ser controlados por medio de la auditoría interna.

Algunas limitaciones son:

Requerimiento de la administración. El control interno no puede costar más de los beneficios que se reciben, es decir se debe revisar la pendiente del costo beneficio.

La colusión que se da cuando personas internas o externas se ponen de acuerdo para hacerle daño a un tercero, por ejemplo, el robo, fraude, etc. Esta es una limitante porque puede suceder que desde el control interno haya un gran diseño para el logro de óptimos resultados, pero imposible resistir la ausencia de principios éticos por parte de las personas que componen el alma de la empresa.

Que el control interno se vuelva inadecuado u obsoleto; lo indicado es que dicho control esté en constante desarrollo de acuerdo con las necesidades que requiere la empresa y administración para su prosperidad.

Errores humanos, el control interno puede obtener fallas cuando hay errores humanos por falta de información, o sencillamente confusiones normales propias de la interacción, que pueden ser manejadas desde el asertividad. (Muñoz, 2019, p. 1)

### **1.3.13. La gestión administrativa**

Según (Chiavenato, 2014, p. 5), en referencia a la gestión administrativa indica que:

*La gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control.*

#### *1.3.13.1. Objetivos de la gestión administrativa*

En referencia a los objetivos de la Gestión Administrativa Viteri y Verdezoto (2020), definen a la gestión administrativa como “un proceso que contempla cuatro funciones fundamentales: planificación, organización, dirección y control” (p.34). Para los autores los objetivos de la gestión administrativa parten de estas cuatro funciones: Dirigir una organización con la utilización y designación correcta de los recursos. Coordinar y dirigir las acciones o estrategias que han sido desarrolladas con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. Ayudar en la toma de decisiones en un contexto general no solamente tomando en cuenta a la parte interna de la empresa sino también a los proveedores, el mercado, la cultura organizacional, etc.

#### *1.3.13.2. Importancia de la gestión administrativa*

Poseer una buena gestión administrativa implica grandes beneficios dentro de las organizaciones, a continuación de dar a conocer su importancia.

Logro de objetivos empresariales: Contar con procesos eficientes en la organización permite que se adapten rápidamente al cambio, permite la “optimización de todos los procesos, lo que induce a lograr un trabajo eficaz” (Orellana, Erazo, Narváez y Matovelle, 2019, p. 242).

Decisiones asertivas: “Facilita la toma de decisiones en base al conocimiento adquirido en todo el proceso y por supuesto permite establecer estrategias basadas en experiencias reales” (Orellana, Erazo, Narváez y Matovelle, 2019, p. 242). La parte más importante de la gestión administrativa es la toma de decisiones, para lograr los objetivos trazados es importante que las decisiones sean basadas en un profundo análisis de los resultados de escenarios anteriores, evitando que se comentan errores que ya se han cometido.



Satisfacción total de clientes: A través de la gestión administrativa es posible ver que los procesos son de calidad, lo que permite conocer las necesidades de los clientes posibilitando que estas sean atendidas y por ende los clientes internos y externos quedan satisfechos.

#### 1.3.13.3. *Estructura de la gestión administrativa*

La estructura de la gestión organizacional “es esencial en todas las organizaciones, define los elementos y características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad” (Brume, 2019, p. 6). Por ello, una de las tareas importantes dentro de la gestión administrativa es la de designar las funciones que cada integrante de la organización va a desarrollar para poder definir sus responsabilidades, es la manera de representar la forma de organización interna de los empleados según departamento en el cual se encuentran y el tipo de funciones que realizarán.

Existen tres tipos de estructuras organizativas: Modelo funcional, modelo por división y modelo por proyecto.

Modelo funcional: Está orientado en las funciones que se van a desempeñar en un área definida que son importantes para llevar a cabo las actividades empresariales, es más utilizado por aquellas organizaciones que poseen un gran número de trabajadores, estos modelos son sencillos, establece niveles jerárquicos dentro de cada área permitiendo que se evalúen, supervisen y que se controlen.

Modelo por división: Este tipo de estructura es más utilizada por franquicias que tienen sedes en distintos lugares, en este modelo las áreas o departamentos son denominadas divisiones, están categorizadas por producto, cliente o mercado.

Modelo por proyecto: Cuando nace un proyecto pues es necesario que se fijen estructuras para conocer las funciones a desempeñar, este tipo de modelos son utilizados por proyectos recientes o por empresas que tienen varios proyectos permitiendo la división para atender las exigencias de cada mercado.

#### 1.3.14. *El desarrollo organizacional*

En las diferentes organizaciones públicas y privadas el desarrollo organizacional permite cumplir de forma eficiente los resultados de la entidad. En este ámbito el desarrollo organizacional, “Es

una estrategia que se utiliza nivel organizacional para desarrollar cambios que son controlados que impulsan a la organización a obtener mejores resultados (Peña, Figueroa, Parrales, 2022, p. 1209). Las principales características del desarrollo organizacional a nivel de entidades públicas y privadas son las siguientes:

Es una estrategia que permite el cambio que se planifica

Permite la adaptación al cambio

Abarca todos los grupos de la organización

Promueve la investigación

Promueve la solución de problemas con diferentes soluciones

Promueve el trabajo en equipo

#### 1.3.14.1. *Importancia del desarrollo organizacional*

Para las empresas públicas y privadas el desarrollo organizacional promueve la cultura de mejora continua provocando que todos los miembros de la organización estén enfocados en los mismos objetivos, esto a su vez hace que la organización de pueda adaptar de manera fácil a los cambios. A continuación, se detalla las condiciones del porque la importancia del desarrollo organizacional.

Mejora la comunicación en la organización: Todos los procesos en los que intervienen el desarrollo organizacional permiten que todos los miembros de la organización se reúnan permitiendo que se intercambie las ideas y brindando soluciones no solo desde un punto de vista sino desde varios puntos de vista.

Identificación institucional: El desarrollo organizacional permite que todos los colaboradores participen en todos los procesos existentes en la organización lo que provoca que el colaborador genere su sentido de pertenencia aumentando el entusiasmo de formar parte de una empresa que va creciendo.

Aumenta la productividad: Todos los proyectos que parten desde el desarrollo organizacional permiten a la entidad pública o empresa posicionarse en el mercado lo que orienta el incremento de la productividad y por defecto el incremento de las ganancias para la empresa, y la satisfacción de las necesidades en el caso de las entidades públicas.

### **1.3.15. *El proceso administrativo***

Según (Chiavenato, 2001, p.151) menciona que el proceso administrativo “es un medio de integrar diferentes actividades para poner en marcha la estrategia empresarial”.

Dado dicho antecedente, se puede deducir que el proceso administrativo consiste en el acto de planificar, organizar, dirigir y controlar, pero que a su vez tienen como fin aprovechar al máximo los recursos que posee la institución para alcanzar los objetivos propuestos mediante el proceso administrativo.

### **1.3.16. *Herramientas de gestión empresarial***

“Una herramienta de gestión empresarial es un sistema informático que facilita el control de los procesos y actividades de la empresa. Su principal objetivo es maximizar la eficiencia y productividad de distintas áreas”. (Lara, Doe & Victor, 2020, parr.1)

En otras palabras, se puede decir que las herramientas de gestión empresarial son técnicas que utilizan las empresas debido a que les permite adaptarse a los constantes cambios del mercado y mantener su posicionamiento.

#### **1.3.16.1. *La cadena de valor***

*La cadena de valor de cada empresa constituye solo una parte del total de la cadena de actividades creadoras de valor para el consumidor. Esto es, la cadena de valor de la empresa es solo un eslabón dentro del conjunto de cadena de valor que, secuencialmente, existen en un sector industrial, por lo tanto, las actividades de la organización están enmarcadas en un conjunto más amplio de actividades denominadas sistema de valor.* (Suárez, 2018, p.54)

#### **1.3.16.2. *Reingeniería de procesos***

*La conceptualización de la reingeniería es determinada como la revisión fundamental y el completo rediseño de los procesos para lograr mejoras sustanciales en medidas críticas del rendimiento tales como el coste, la calidad y el servicio y la rapidez, además focaliza su atención en el proceso fundamental de la organización, no en las tareas, y enlaza aquellas que sean paralelas en vez de integrar sus resultados.* (Suárez, 2018, p.55)

### **1.3.17. *El control gerencial***

“El control da énfasis a la información que se obtiene como:" el control gerencial es una forma de juntar la información para ayudar y coordinar el proceso de planeación y toma de decisiones de control a través de una organización". (Foster, 1991, p. 11)

“Cómo mantener las cosas alineadas y la influencia sobre la gente para que se comporte como la organización querría que se comporte describe Cómo el comportamiento está influenciado por distintas alternativas de control tales como focalizarse en control sobre resultados sobre acciones y sobre el personal y si el control más apropiado debe ser estricto o relajado”. (Merchant’s, 1985, p. 11)

“El control en una empresa consiste en que todo se efectuó de acuerdo al plan que ha sido adoptado, a las órdenes dadas y a los principios establecidos. Su objeto es señalar los errores a fin de que sean rectificadas y prevenir de que ocurran nuevamente.” (Fayol, 2002, p.2)

### **1.3.18. *Gestión Financiera***

“La gestión financiera es una de las ramas de las ciencias empresariales que analiza cómo obtener y utilizar de manera óptima los recursos de una compañía”. (Westreicher, 2020, parr. 1)

Es decir, la gestión financiera se encarga de definir cómo la empresa o entidad financiará sus operaciones y actividades, para lo cual usualmente se requieren recursos propios y de terceros.

Asimismo, los encargados de esta gestión deben determinar cómo la compañía administrará sus fondos eligiendo, por ejemplo, en qué proyectos invertir, en su suma, la gestión financiera se encarga de la obtención, el uso y la supervisión de los fondos de la firma. Esto, buscando la mayor rentabilidad posible adicional la gestión financiera debe encargarse también de que la empresa cuente con recursos en el corto plazo para cumplir con sus gastos corrientes. Estos son los pagos a los proveedores y a la plantilla, por ejemplo.

Por tanto, es clave, entre otras medidas que la compañía gestione eficientemente la cobranza a sus clientes. De ese modo, se asegurará de contar con ingresos suficientes en caja.

La gestión financiera es un procedimiento cuya finalidad es analizar, comprender, obtener y utilizar los recursos económicos de una empresa, y hacerlo de un modo equilibrado y que ha

determinado tiempo resulte rentable. Es decir, una seguridad económica, sea cual sea el ámbito de aplicación o uso.

En el entorno empresarial, el área encargada de la gestión financiera debe tener visión y asegurarse que la empresa cuente con la liquidez suficiente para cumplir con sus gastos a corto plazo, así que para este punto es fundamental que la empresa lleve a cabo, en tiempo y forma, el cobro de los clientes para tener el ingreso idóneo en caja.

La gestión financiera tiene su base en algunos principios generales que sirven de guía para tomar mejores decisiones. Algunos de ellos son el riesgo de compensación y la rentabilidad, la estructura de capital óptima, la diversificación, el flujo de caja imprevista, etc.

#### 1.3.18.1. *Objetivos de la gestión financiera*

“La gestión financiera es un procedimiento cuya finalidad es analizar, comprender, obtener y utilizar los recursos económicos de una empresa, y hacerlo de un modo equilibrado y que en determinado tiempo resulte rentable. Una seguridad económica, sea cual sea el ámbito de aplicación o uso”. (Certus, 2020, parr.1)

La gestión financiera tiene su base en algunos principios generales que sirven de guía para tomar mejores decisiones. Algunos de ellos son el riesgo de compensación y la rentabilidad, la estructura de capital óptima, la diversificación, el flujo de caja imprevista, etc.

Los principales objetivos de la gestión financiera se resumen en los siguientes:

##### 1.- Maximizar las ganancias

El objetivo principal de cualquier tipo de actividad económica es ganar dinero. De igual forma, la principal preocupación de una compañía es funcionar para obtener ganancias. Después de todo, es por medio de estas que se puede medir la eficiencia de una empresa.

##### 2.- Maximizar la riqueza

Por maximización de la riqueza nos referimos al aumento del valor de la empresa para beneficio de los accionistas, el cual es otro de los objetivos de la Gestión Financiera. De esa forma, se busca obtener los máximos dividendos.

### 3.- Identificación de las necesidades financieras

Otro de los factores que resalta la importancia de la Gestión Financiera es que esta busca estimar los requisitos económicos totales de la empresa. En otras palabras, se determina cuánto dinero hace falta para hacer que la compañía funcione desde el inicio.

### 4.- Recolección apropiada

Luego de estimar las necesidades financieras, se deben encontrar las fuentes de financiamiento. Aquello implica identificar y seleccionar los medios apropiados por los que se obtendrá el dinero que alimentará la maquinaria empresarial.

### 5.- Gestión del capital

Por medio de la Gestión Financiera se busca darle un uso óptimo al capital de la empresa; lo que menos se desea es desperdiciar los recursos de la empresa obtenidos en varios años y con el esfuerzo de todos sus integrantes. Por lo tanto, se pide que la estructura del capital sea la más óptima.

### 6.- Asegurar liquidez

Las empresas, especialmente las pequeñas, necesitan un flujo de efectivo suficiente que apoye las actividades rutinarias de la empresa como la compra de materias primas, el pago de salarios, renta de instalaciones, pago de servicios, etc. Asimismo, debe poder impulsar los planes a futuro.

### 7.- Mejorar la eficiencia operativa

La Gestión Financiera en las empresas modernas se centra alrededor de maximizar la eficiencia en la adquisición y el uso de los recursos. Después de todo, el éxito de cualquier compañía depende de la habilidad de minimizar el desperdicio de recursos en las operaciones y actividades estratégicas.

#### 1.3.18.2. *Importancia de la gestión financiera*

“La importancia de la gestión financiera radica en la identificación de los aspectos financieros, tales como: la planificación estratégica con base a los análisis financieros, indicadores financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de recuperación, el VAN y la TIR, además los pronósticos

de ventas y la de gastos; y los aspectos económicos como la reducción del costo de capital, aumento de los ingresos y, por último, la reducción de los costos de operación de la empresa, los cuales demuestran las condiciones en que opera la empresa con base al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, rendimiento y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones al gestor financiero”. (Córdoba, 2012; citado en Fajardo & Soto, 2017, p.46)

La gestión financiera es de vital importancia para cualquier organización, teniendo que ver con el control de sus operaciones, la consecución nuevas fuentes de financiamiento, la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

El control interno en las pequeñas empresas.

En la opinión de los autores Mendoza y Bayón sobre el control interno de las pequeñas empresas afirma que:

“Un componente clave que debe incorporar el control interno es la aportación social en el control y la toma de decisiones en los procesos, además la responsabilidad de los empresarios y trabajadores, es decir, que los trabajadores sean también actores decisivos en la conducción de las diversas unidades productivas”. (Mendoza y Bayón, 2019: pp.19-20)

“El control interno es definido en forma amplia como un proceso, efectuado por la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos.” (Gutiérrez y Castiblanco, 2019: p.4)

#### **1.4. Idea a defender**

El diseño del Manual de Control Interno para el avícola San Martín, parroquia Suncamal, provincia de Chimborazo, permitirá mejorar la gestión empresarial.

#### **1.5. Variables**

Variable Independiente:

Manual de Control Interno

Variable Dependiente:

Gestión empresarial

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se realizó bajo la modalidad cualitativa y cuantitativa.

##### 2.1.1. *Enfoque cuantitativo*

Cadena et al., (2017), cuando habla del enfoque cualitativo en la investigación, el autor afirma que: “la distinción epistemológica más obvia del enfoque cuantitativo es que se produce un conocimiento a partir de la producción de datos numéricos”.

El enfoque cuantitativo en la presente investigación se refirió al análisis de las encuestas aplicadas a los empleados y trabajadores de la empresa avícola, lo cual permitió a través del método descriptivo conocer la situación real y actual de la empresa avícola San Martín.

##### 2.1.2. *Enfoque cualitativo*

De acuerdo con Ochoa et al. (2020), en referencia a este tipo de enfoque indica que: “En el enfoque cualitativo el investigador considera valiosa todas las perspectivas, pues se orienta a una caracterización humanista.”. (p.17)

En base a esta definición, el estudio de esta modalidad de investigación permitió a través de la aplicación de la entrevista efectuada al gerente propietario de la empresa, analizar y evaluar el control interno en la empresa avícola, así como la afectación en la gestión empresarial en su conjunto, esto es en la parte administrativa y financiera, de las actividades que desarrolle la empresa, mediante la observación y la entrevista, a los empleados, y trabajadores de la empresa.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Investigación Descriptiva*

El autor (Gambara, 2018, p.45), en cuanto a la investigación descriptiva sostiene que:



“El nivel de investigación ayuda a examinar las particularidades del problema planteado, proporcionando la elaboración del instrumento de recolección de datos, donde se verificó la validez y confiabilidad de éste, para posteriormente describir y estudiar los resultados”.

En el presente estudio a través de la investigación descriptiva, se realizó una descripción del proceso de evaluación del control interno, sus políticas, procedimientos, niveles de aplicación, a través de la aplicación y tabulación de encuestas a los empleados y trabajadores de la empresa avícola. El estudio ayudó a recopilar información y considerar datos de la situación actual y describir de forma detallada los procesos administrativos y financieros.

### ***2.2.2. Investigación de Campo***

Para (Cortés 2012, 54), “La investigación de campo se realiza cuando el investigador, estudia a los individuos, en los mismos lugares donde viven, trabajan, o se divierten, o sea en su hábitat natural; no tiene una presencia permanente y se limita a recoger datos en forma más o menos periódica en los sitios de residencia de los sujetos”

Este tipo de investigación facilitó la obtención de información de manera directa en el mismo lugar de los hechos, esto es mediante la aplicación de la entrevista al gerente-propietario de la empresa, y encuestas a los empleados y trabajadores de la empresa avícola San Martín.

### ***2.2.3. Investigación Bibliográfica – Documental***

“En la investigación con datos secundarios, el investigador toma los datos que fueron obtenidos por otras personas o instituciones, como censos, encuestas, estadísticas, monografías y fuentes históricas, y elabora su trabajo únicamente con estos datos”. (Cortés, 2012, p. 54)

La investigación bibliográfica - documental permitió construir el marco teórico y la fundamentación teórica, a través de la revisión de varias publicaciones, que constan en libros físicos y digitales, revistas científicas, tesis de grado, páginas web, entre otros; así como la revisión de manuales, procedimientos, procesos, instructivos de la empresa avícola, referente a la evaluación del control interno y como afecta a la gestión empresarial.

## **2.3. Población y muestra**

### **2.3.1. Población**

“El conjunto de todos los elementos de la misma especie que presentan una característica determinada o que corresponden a una misma definición y a cuyos elementos se le estudiarán sus características y relaciones”. (Bernal, C., 2006, pág 73)

La población total de la empresa avícola son 28 personas entre el personal administrativo, de venta, y de producción.

### **2.3.2. Muestra**

Para el autor (Bernal, C., 2006, pág 165), la muestra “Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio”.

Se encuestó y entrevistó al 100% del personal de la empresa Avícola San Martín, por constituir un número pequeño de población.

## **2.4. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.4.1. Métodos de investigación**

#### **2.4.1.1. Método Deductivo**

El método deductivo se puede considerar que “A partir de una teoría, el investigador procede a recoger datos para corroborar que la realidad se comporta conforme a lo enunciado en su explicación teórica”. (Del Cid, *et al*, 2011, pág. 22)

Este método se utilizó para llegar a conclusiones generales sobre la aplicabilidad de la aplicación del manual de control interno, luego de medir los niveles de eficiencia, eficacia y efectividad, se podrán determinar mediante el uso del método deductivo, determinándose la generalidad del comportamiento administrativo y operativo de la empresa.

#### 2.4.1.2. *Método Inductivo*

Para (Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F., 2021) el método inductivo “Consiste en una operación lógica que va de lo particular a lo general. Este método se sustenta en la observación repetida de un fenómeno”.

A través de esta indagación el método inductivo se utilizó en el estudio para las conclusiones que se obtuvo del proceso de evaluación de control interno, como se aplican, sus políticas, entre otros, temas.

#### 2.4.2. *Técnicas de Investigación*

##### 2.4.2.1. *Encuestas*

*La encuesta según Bernal (2006), “Es una de las técnicas de recolección de información más usada, a pesar de que cada vez pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las preguntas. (p. 177)*

La encuesta permitió recabar la información de los empleados y trabajadores de la empresa avícola San Martín, pretendiendo conocer si se aplicó o no las políticas y evaluación del control interno en todas las áreas de la empresa, para conocer el mejoramiento de la gestión empresarial.

##### 2.4.2.2. *Entrevista*

“La entrevista es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información”. (Bernal, 2006, pág. 176)

Se aplicó la entrevista de forma directa al gerente - propietario de la empresa avícola San Martín, con la finalidad de recopilar información de todas las actividades administrativas, operativas y financieras, referente a la aplicación o no de los procesos de evaluación del manual de control interno.

### **2.4.3. Instrumentos de Investigación**

#### **2.4.3.1. Cuestionario**

Para (Cortés, 2012, pág. 87) el cuestionario “Es un instrumento de recolección de información, tal vez el más utilizado; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir, y es rápido y poco costoso”.

#### **2.4.3.2. Encuesta**

Este tipo de encuesta se utilizó durante el proceso investigativo para registrar y anotar los datos recopilados, mediante la observación.

Las encuestas fueron utilizadas para consultar a los empleados y trabajadores de la avícola San Martín, sobre el proceso de evaluación del control interno, la encuesta corresponde a un cuestionario previamente elaborado y validado tendiente a conseguir y obtener información suficiente y necesaria para cumplir con los objetivos propuestos en la presente investigación.

## CAPÍTULO III

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

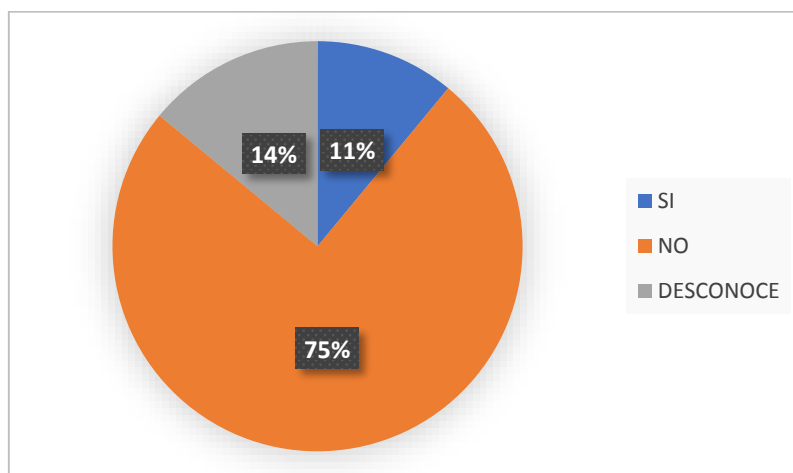
##### 1.- ¿La empresa cuenta con un manual de control interno?

**Tabla 3-1:** Disponibilidad de un Manual de Control Interno

OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	PORCENTAJES
SI	3	11%
NO	21	75%
DESCONOCE	4	14%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la empresa avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-1:** Disponibilidad de un manual de control interno

Realizado por: Morocho, A. 2022.

#### Análisis e Interpretación

Mediante los datos recopilados en la tabla 1-3 se comprende que el 75% indica que no conoce la existencia de un manual de control interno, mientras que el 14% da a conocer que si existe y finalmente el 11% desconocer totalmente. Gracias a los datos obtenidos, se logra determinar que la mayoría de los empleados desconocen si la empresa cuenta con un documento formal de control interno, por tanto, se deduce que la empresa debe preocuparse en construir un manual de control interno.

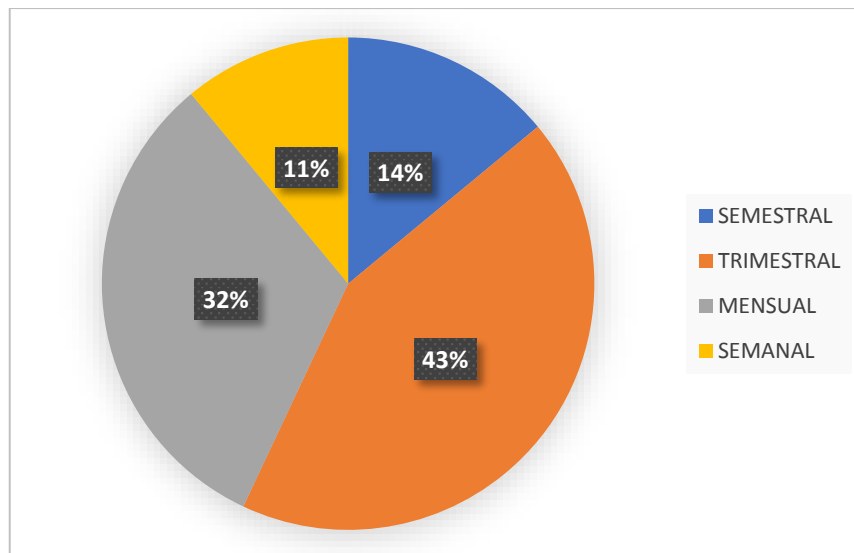
## 2.- ¿Con que frecuencia la empresa realiza la evaluación al control interno?

**Tabla 3-2:** Frecuencia de evaluación interna.

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN INTERNA	RESULTADOS	PORCENTAJES
Semestral	4	14%
Trimestral	12	43%
Mensual	9	32%
Semanal	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-2:** Frecuencia de evaluación interna.

Realizado por: Armas D, 2022.

### Análisis e Interpretación

En base a la información obtenida en la encuesta realizada en la empresa; el 43 % indica que la empresa realiza un control interno cada trimestre, el 32 % cada mes y el 11 % cada semana.

En este caso, según la NIA 315, el auditor debe considerar la frecuencia con la que se realizan las actividades de seguimiento para conocer el modo en que la entidad realiza su sistema de control interno. La gráfica muestra que la empresa prefiere realizar su evaluación de control interno trimestralmente.

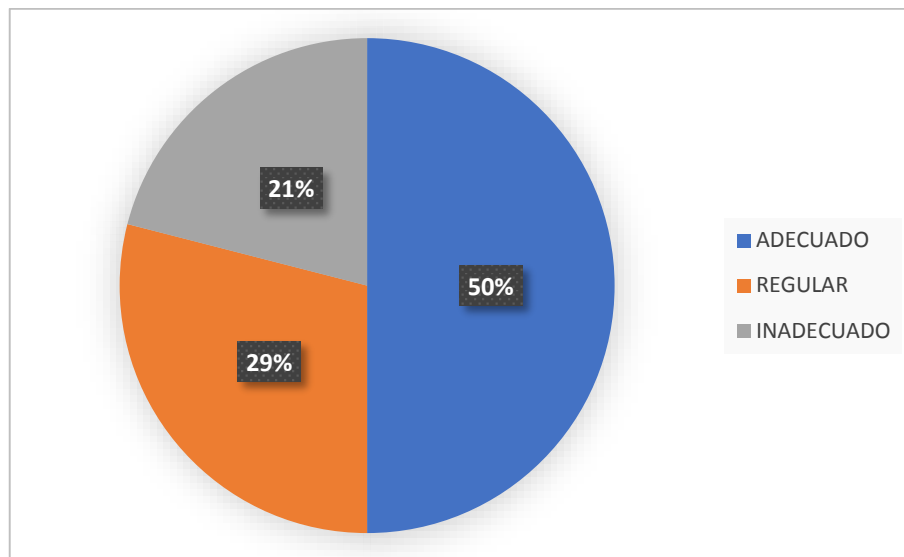
### 3.- ¿El nivel de información y comunicación interna en la empresa es?

**Tabla 3-3:** Nivel de Información y comunicación interna de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	RESULTADOS	PORCENTAJES
ADECUADO	14	50%
REGULAR	8	29%
INADECUADO	6	21%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-3:** Nivel de Información y comunicación interna de la empresa.

Realizado por: Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

Dado los datos extraídos por la presente pregunta, se puede definir que el nivel de información y comunicación interna de la empresa es adecuado, ya que el 50% de los entrevistados opinan que es adecuado, siguiéndolo regular con el 29% y finalmente inadecuado con un total del 21%. El hecho de que el mayor porcentaje de los encuestados señalen que el nivel de información y comunicación de la empresa es adecuado, habla muy bien de los sistemas implementados por la misma para que este proceso se lleve a cabo de la mejor manera en la empresa.

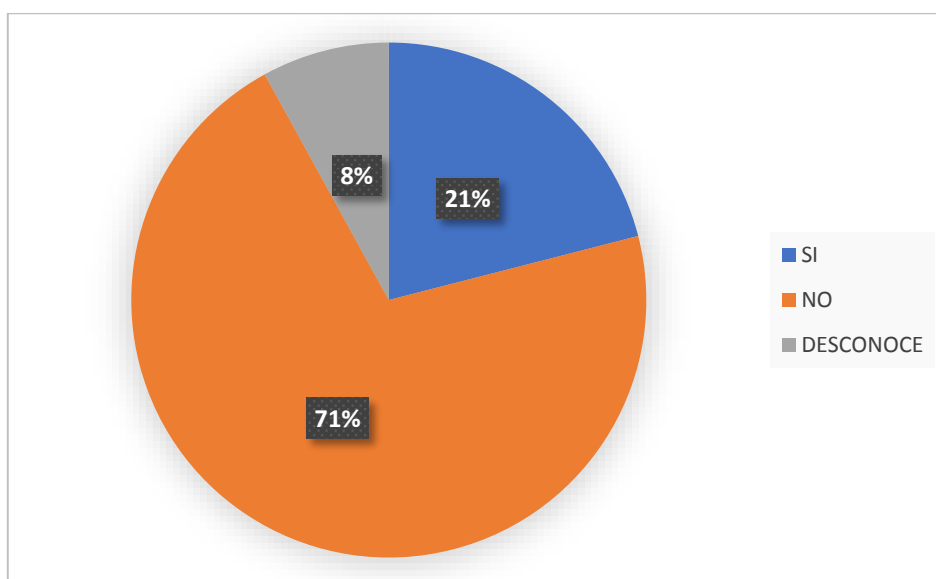
#### 4.- ¿La empresa tiene establecido su misión, visión, valores y principios institucionales?

**Tabla 3-4:** Misión, Visión, Valores y Principios Institucionales

OPCIONES DE RESPUESTA	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	6	21%
NO	20	71%
DESCONOCE	2	8%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-4:** Misión, Visión, Valores y Principios Institucionales

Realizado por: Morocho, A. 2022.

#### Análisis e Interpretación

En base a los resultados obtenidos se puede determinar que el 72% de las personas encuestadas da a conocer que la empresa tiene establecida su misión, visión, valores y principios institucionales mientras que el 21% desconoce sobre esta información y el resto de las personas que conforman un 8% desconocen sobre este tema. La misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro razón por la cual se recomienda la implementación de los mismos dentro de la empresa.



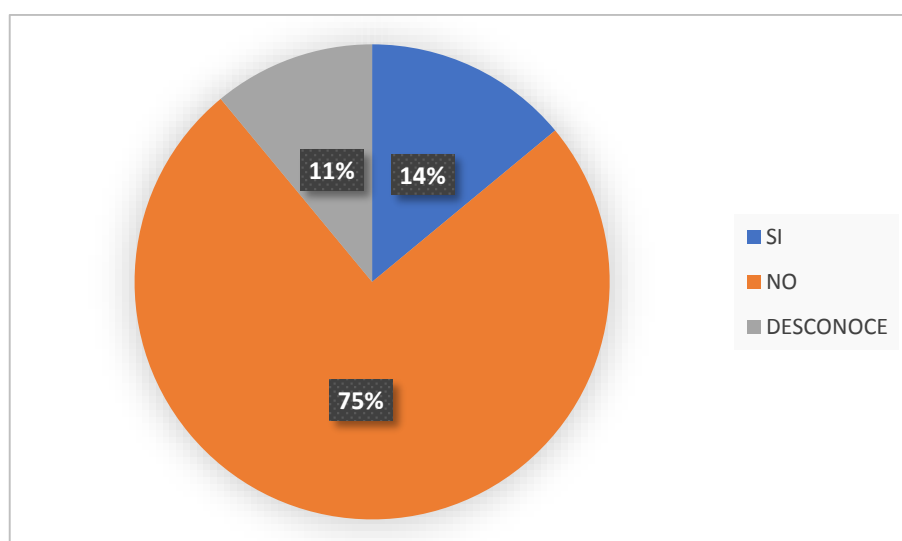
## 5.- ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural para su normal funcionamiento?

**Tabla 3-5:** Disponibilidad de un organigrama estructural

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	4	14%
NO	21	75%
DESCONOCE	3	11%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-5:** Disponibilidad de un organigrama estructural

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta aplicada en la empresa el 75% de encuestados ha respondido que no se cuenta con un organigrama estructural, así mismo el 14% de los mismos indica que si se cuenta con un organigrama y finalmente el 11% de los mismos desconocen de la respuesta. Por ende, en base a este análisis se indicaría que es de suma urgencia la creación de un organigrama estructural y a su vez de comunicar de la existencia del mismo.

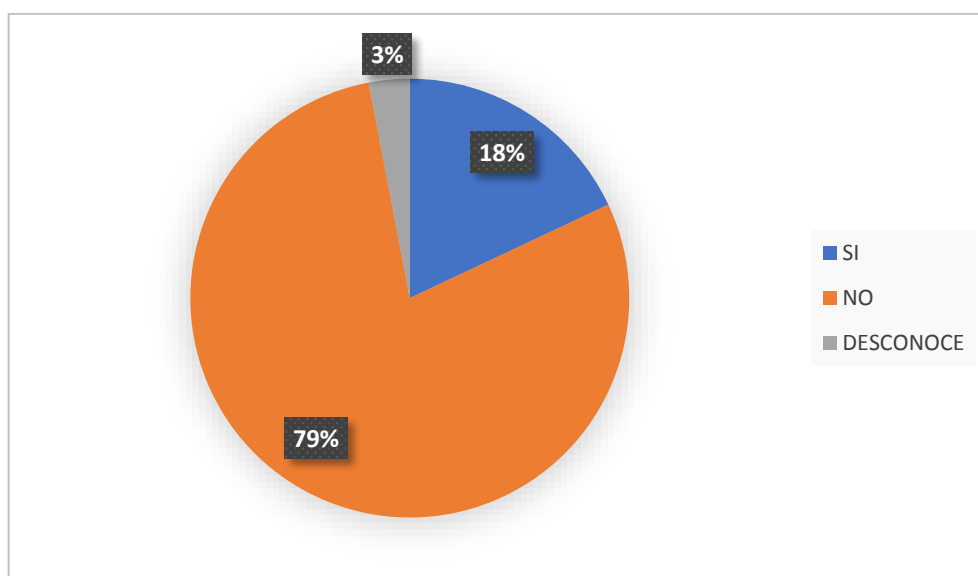
## 6.- ¿La empresa dispone de políticas y reglamentos para el desarrollo de sus actividades?

**Tabla 3-6:** Políticas y reglamentos

POLITICAS Y REGLAMENTOS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	5	18%
NO	22	79%
DESCONOCE	1	3%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-6:** Políticas y reglamentos

Realizado por: Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

Se puede concluir que el 79% no conoce acerca de las políticas y reglamentos para el desarrollo de actividades, mientras que el 18% sí conoce y el restante con un porcentaje del 3% desconoce acerca del tema debido a la falta de difusión en el personal. De las personas encuestadas la mayoría afirma que en la empresa no dispone de políticas y reglamentos para el desarrollo de sus actividades, en las cuales se puedan basar el personal que labora en la misma, y son muy pocos los que conocen sobre la existencia el cual representa una minoría.

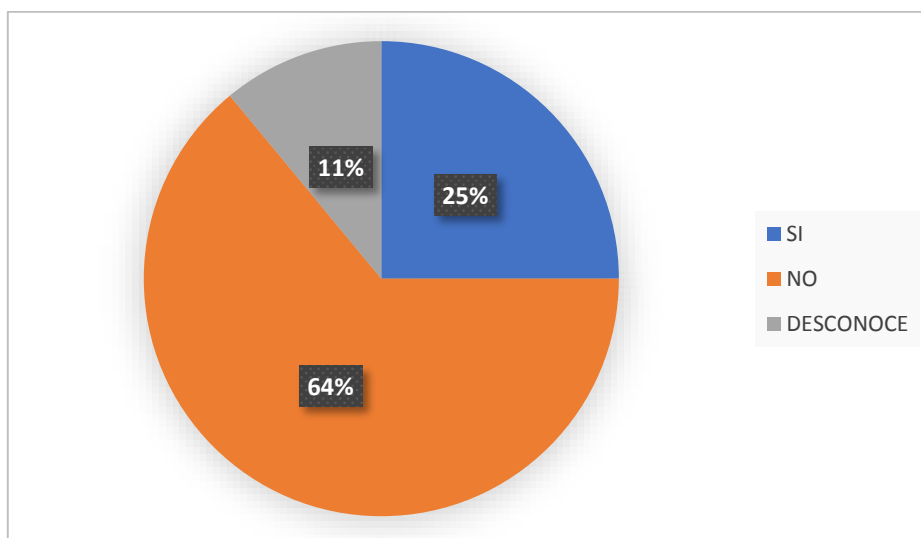
**7.- ¿La empresa realiza un control de las actividades administrativas, financieras, de ventas y productivas del personal?**

**Tabla 3-7:** Control de actividades

CONTROL DE ACTIVIDADES	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	7	25%
NO	18	64%
DESCONOCE	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-7:** Control de actividades

Realizado por: Morocho, A. 2022.

**Análisis e Interpretación**

Se puede concluir que el 64% realiza un control de las actividades administrativas, financieras de ventas y productivas del personal, el 25% no realiza un control de actividades y un 11% desconoce lo antes ya mencionado. Teniendo la mayor parte del total se puede decir que realizan un control adecuado de las actividades lo que genera que se pueda asegurar que las actividades sean realizadas de manera correcta, de forma apropiada, oportuna mientras que la minoría no las ejecuta y desconocen de este tema.

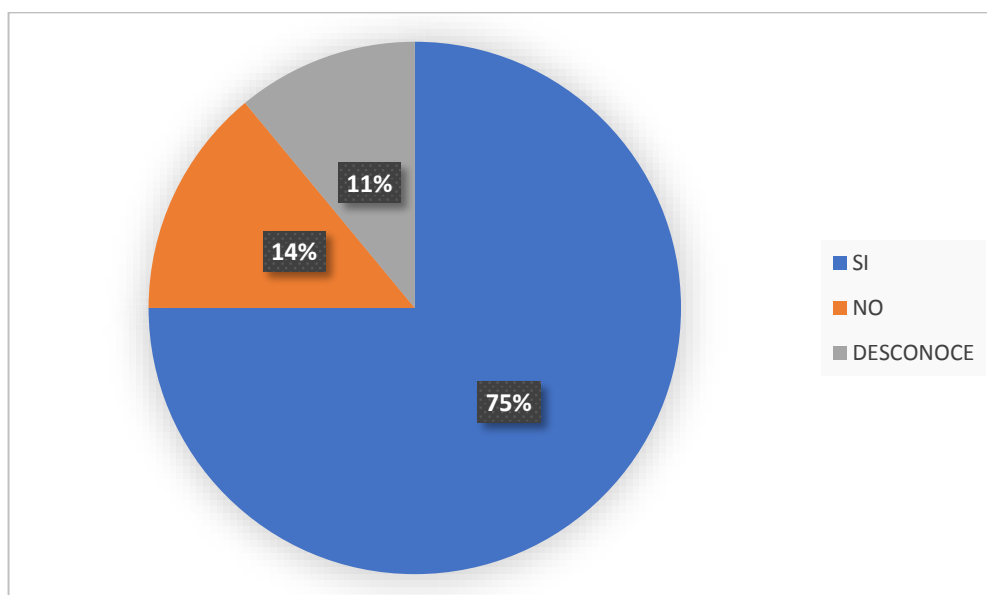
**8.- ¿Cree que el manual de control interno ayudará a la empresa a mejorar la gestión empresarial?**

**Tabla 3-8:** Mejoramiento de la Gestión Empresarial a través del Manual de Control Interno

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	21	75%
NO	4	14%
DESCONOCE	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-8:** Mejoramiento de la Gestión Empresarial a través del Manual de Control Interno

Realizado por: Morocho, A. 2022.

### **Análisis e Interpretación**

La mayoría de los trabajadores de la Avícola San Martín consideran que se puede mejorar la gestión empresarial a través del manual interno, por lo tanto, se obtuvo los siguientes resultados: el 75% SI; el 14% NO y el 11% desconocen. Los resultados obtenidos dan a conocer que los trabajadores están de acuerdo con el mejoramiento de la gestión empresarial a través de un manual de control interno.

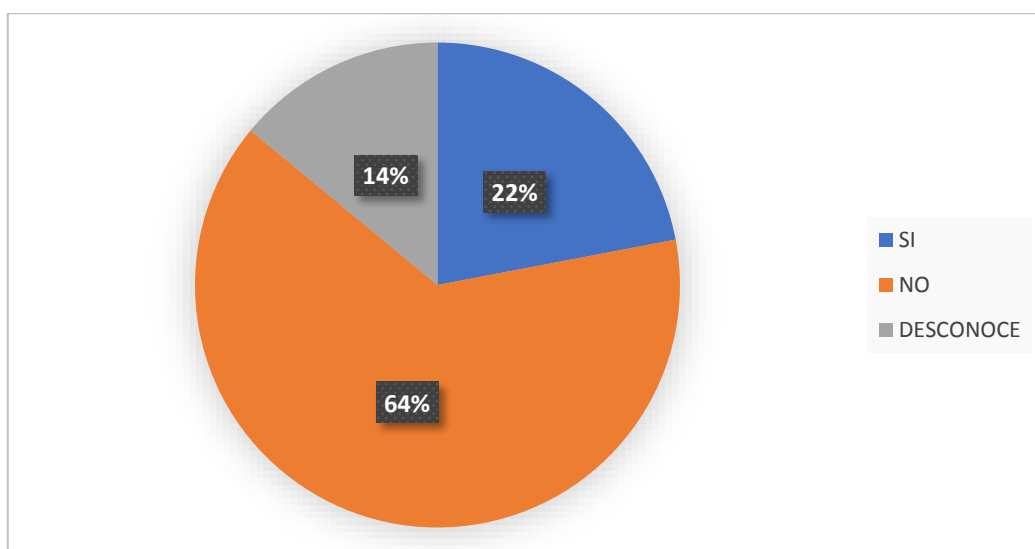
## 9.- ¿La empresa realiza controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales?

**Tabla 3-9:** Controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales

CONTROLES INTERNOS BÁSICOS	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	6	22%
NO	18	64%
DESCONOCE	4	14%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-9:** Controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

El personal de la empresa Avícola San Martín evaluaron el control interno básico que mantiene la empresa, cuyos resultados mostraron que el personal en un 64% afirma que la empresa no realiza controles internos básicos en las áreas funcionales, el 22% afirma que si se realizan controles internos y finalmente el 14% desconocen del tema. La empresa al no contar con controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales no tiene un conocimiento adecuado sobre el uso de los diferentes recursos de la empresa por cada área de trabajo, al igual no se realiza un monitoreo constante para verificar el cumplimiento de las actividades.

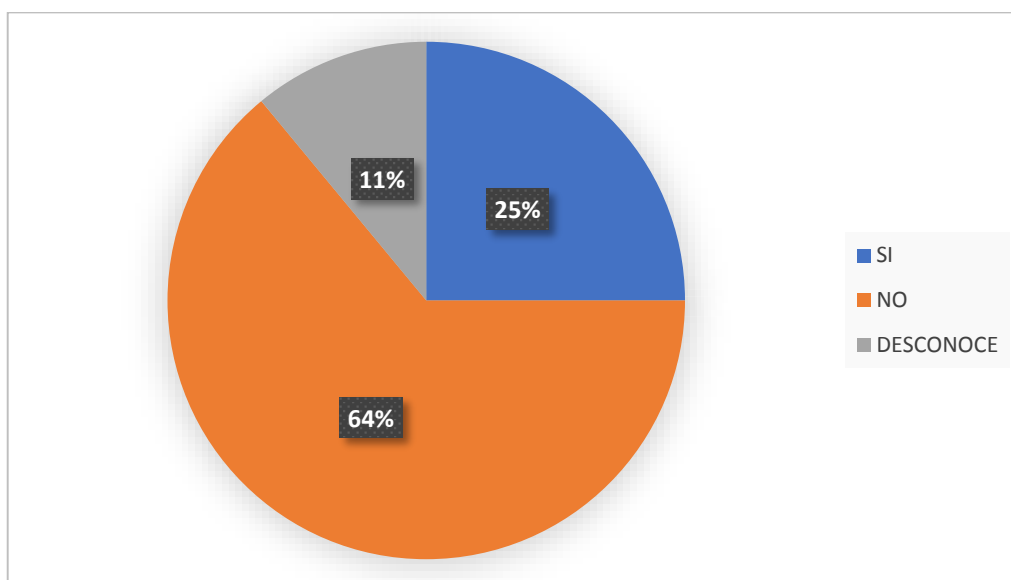
**10. ¿La empresa dispone de una estructura organizacional, en donde se identifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad?**

**Tabla 3-10:** Disponibilidad de una estructura organizacional

DISPONIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	7	25%
NO	18	64%
DESCONOCE	3	11%
TOTAL	28	100%

Fuente: Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

Realizado por: Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-10:** Disponibilidad de una estructura organizacional

Realizado por: Morocho, A. 2022.

**Análisis e Interpretación**

Como resultado se obtiene que el 64% manifiesta que no se dispone de una estructura organizacional, el 25% menciona que la empresa si dispone y el 11% desconoce de lo antes mencionado. De las personas encuestadas la mayoría afirman que no dispone de una estructura organizacional, en la cual se pueda identificar los niveles de autoridad y responsabilidad y son pocos los que conocen que cuenta con una estructura organizacional, a la vez una minoría desconoce de la existencia de la estructura organizacional. Es muy importante en una empresa la existencia de una estructura organizacional porque le permite delegar tareas a los trabajadores y así no exista cruce de responsabilidades.

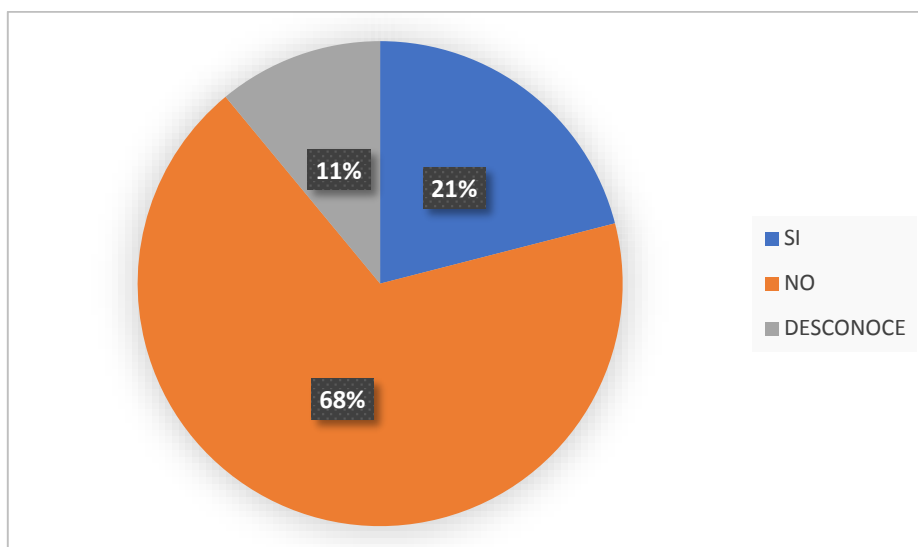
## 11. ¿Existe un plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa?

**Tabla 3-11:** Plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	6	0,21
NO	19	0,68
DESCONOCE	3	0,11
TOTAL	28	100

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-11:** Plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

Se conoce que el 68% no conoce que existe un plan de cuentas, políticas y procedimientos definidos en la empresa, un 21% menciona que, si conoce de la existencia y el 11% desconoce de lo antes mencionado. La mayoría afirman que no dispone de un plan de cuentas, políticas y procedimientos definidos en la empresa, en la cual se puede identificar lo establecido por parte de los directivos de la empresa para un correcto control, organización y direccionamiento al momento de realizar actividades comerciales, a la vez una minoría desconoce de la existencia de estos documentos. Es importante que los colaboradores de la empresa conozcan las políticas y procedimientos de la empresa para obtener mayor productividad y eficiencia.

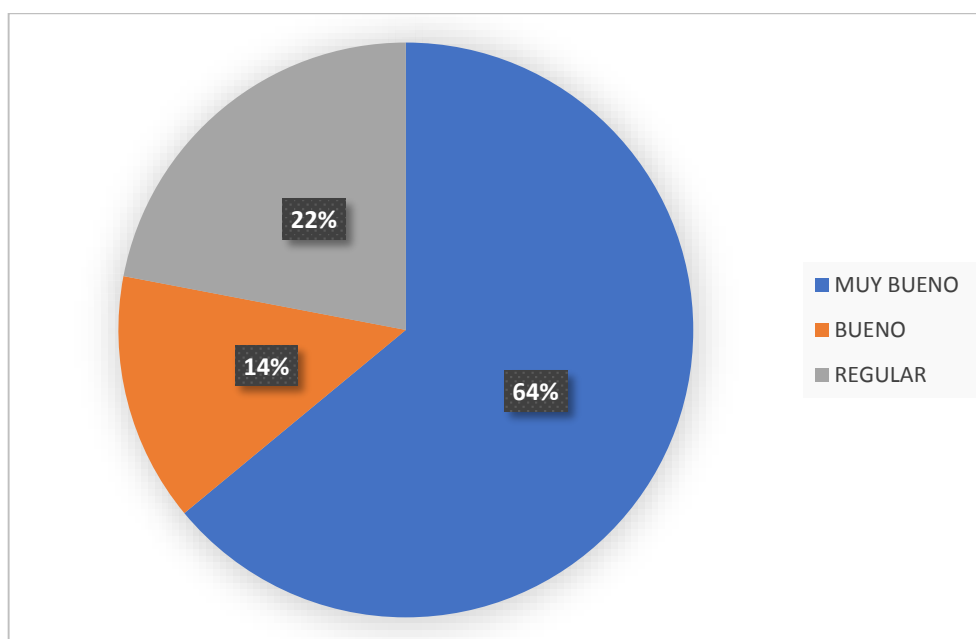
## 12. ¿El ambiente de trabajo relacionado con el personal de la empresa es?

**Tabla 3-12:** Ambiente de trabajo en la Empresa

AMBIENTE DE TRABAJO	RESULTADOS	PORCENTAJES
MUY BUENO	18	64%
BUENO	4	14%
REGULAR	6	22%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-12:** Ambiente de trabajo en la Empresa

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

En base a los datos obtenidos en la tabla 12-3: se comprende que el 64% de empleados afirman que el ambiente laboral es muy bueno, el 22% consideran que es regular y el 14% manifiestan que es un ambiente de trabajo bueno. Con los resultados analizados se concluye que el ambiente de trabajo relacionado con el personal de la empresa Avícola San Martín es muy bueno, por lo que se recomienda mantener una buena relación laboral con el fin de aumentar productividad y conseguir metas y objetivos internos.



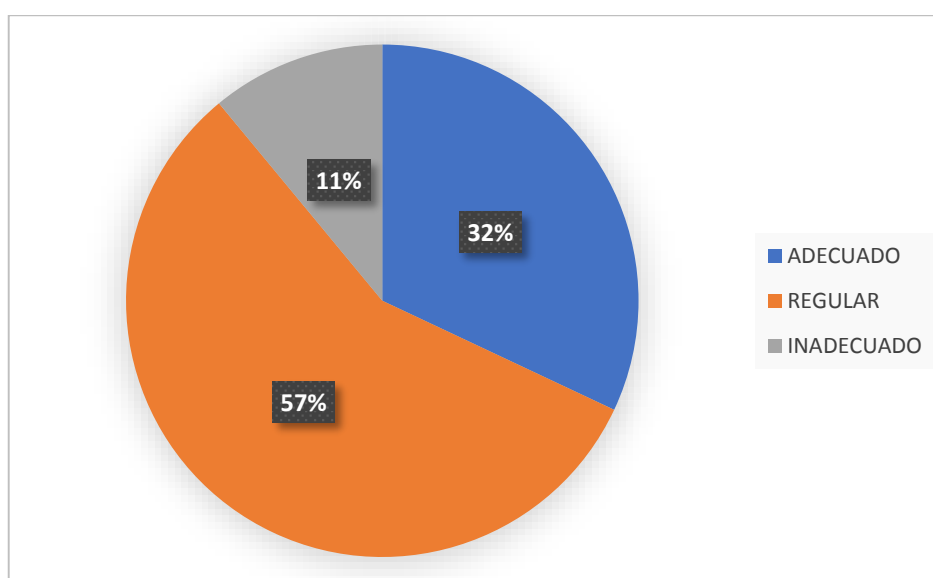
### 13. ¿La identificación, análisis y evaluación de riesgos en la empresa es?

**Tabla 3-13:** Identificación y Evaluación de Riesgos en la Empresa

EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESULTADOS	PORCENTAJES
ADECUADO	9	32%
REGULAR	16	57%
INADECUADO	3	11%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-13:** Identificación y Evaluación de Riesgos en la Empresa

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### Análisis e Interpretación

El 57% del personal manifiesta que es regular y conoce de la evaluación de riesgos de la empresa tomando en cuenta que un 32% es adecuado y un 11% es inadecuado siendo un impacto de riesgo para la empresa que podría enfrentar en un futuro. Se debería designar a una persona que acepte plenamente la responsabilidad, estén debidamente calificados y disponga de recursos suficientes para verificar los controles, los riesgos de vigilar, mejorar los controles y comunicar de manera efectiva acerca de los riesgos y su gestión a las partes interesadas externas e internas.

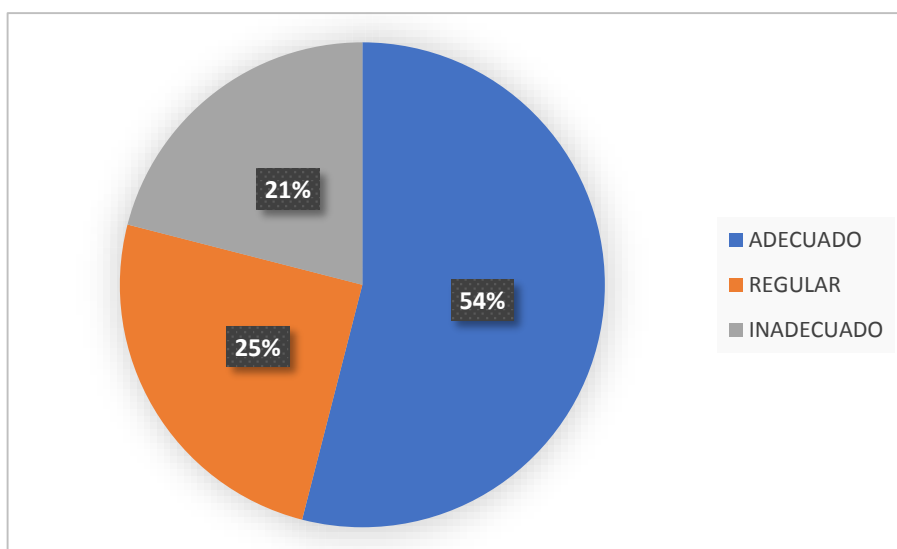
#### 14. ¿Las actividades de control que se realizan en la empresa son?

**Tabla 3-14:** Calidad de las actividades de control de la empresa

CALIDAD EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS	PORCENTAJES
ADECUADO	15	54%
REGULAR	7	25%
INADECUADO	6	21%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-14:** Calidad de las actividades de control de la empresa

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

#### Análisis e Interpretación

Llevar a cabo un buen control interno empresarial permite tener un mejor aprovechamiento de todos los recursos administrativos para lograr un equilibrio y una estabilidad financiera que aumente la productividad de la organización. Con respecto a la pregunta 14 de la encuesta realizada, el 54% de los empleados de la empresa ratifican que las actividades de control son adecuadas, por otro lado, el 25% señala que son regulares y el 21% cree que las actividades de control son inadecuadas.

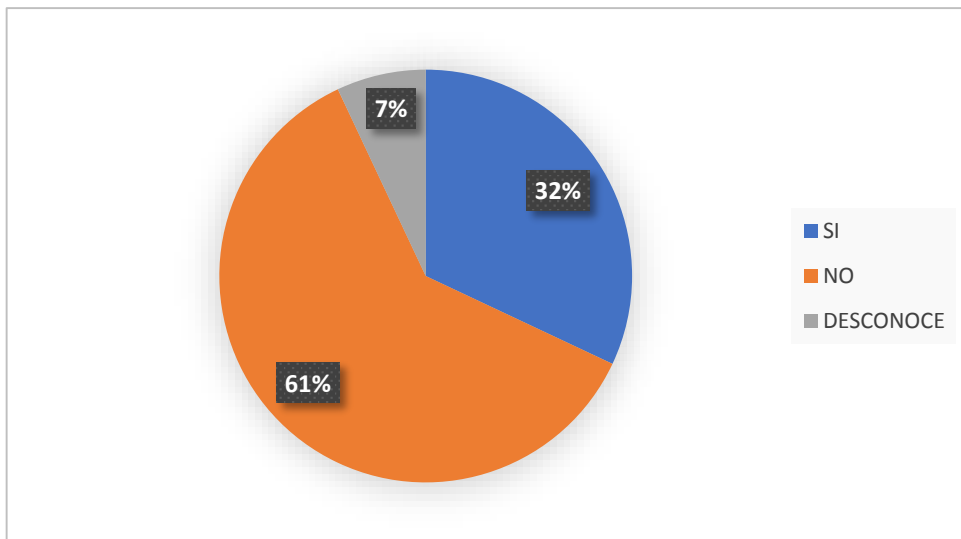
**15. ¿La empresa realiza programas de capacitación en temas relacionados al control interno?**

**Tabla 3-15:** Programas de capacitación en temas relacionados al control interno

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS	PORCENTAJES
SI	9	32%
DESCONOCE	17	61%
NO	2	7%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-15:** Programas de capacitación en temas relacionados al control interno

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

**Análisis e Interpretación**

Se puede deducir que el 61% de los empleados y trabajadores de la empresa desconocen si la empresa realiza programas de capacitación en temas relacionados al control interno, mientras que el 32% mencionan que si se realizan programas de dichas capacitaciones y el 7% expresan que no son realizados estos programas. Se puede concluir que la mayoría de los empleados no cuentan con el conocimiento adecuado respecto a si se realizan o no programas de capacitación en temas relacionados al control interno en la empresa, deduciendo que esto podría afectar el crecimiento empresarial, dado que no se garantiza que todos los empleados cuenten con información actualizada.

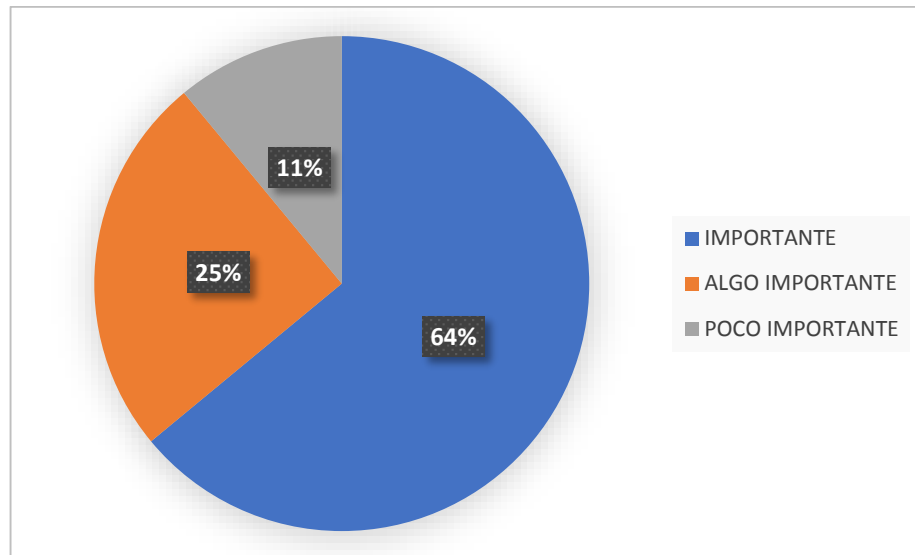
**16. ¿Cómo considera de importante la capacitación en temas relacionados al control interno?**

**Tabla 3-16:** Importancia de la capacitación en temas relacionados al control interno

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS	PORCENTAJES
IMPORTANTE	18	64%
ALGO IMPORTANTE	7	25%
POCO IMPORTANTE	3	11%
TOTAL	28	100%

**Fuente:** Empleados de la Empresa Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



**Ilustración 3-16:** Importancia de la capacitación en temas relacionados al control interno

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

**Análisis e Interpretación**

De acuerdo con los resultados obtenidos en la Tabla 16-3, se analiza que el 64% de las personas encuestadas consideran que es importante que se dé capacitaciones sobre el control interno, mientras que el 25% mencionan que es algo importante y 11% determina que es poco importante. La mayor parte de las personas encuestadas están de acuerdo que se desarrollen programas de capacitación en el área de control interno para mejorar de la gestión empresarial.

### 3.2. Discusión de resultados

#### Resumen de resultados

En la tabla siguiente, se presentan un cuadro resumen de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada, resultados que nos ayudarán a realizar la discusión correspondiente mediante el análisis e interpretación de los resultados.

**Tabla 3-17:** Resumen de la encuesta aplicada a funcionarios en cuanto al manejo del manual de Control interno.

CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA (CUALITATIVA Y CUANTITATIVA)	
¿La empresa cuenta con un manual de control interno?	NO	75%
¿El nivel de información y comunicación interna en la empresa es?	Adecuado Regular	50% 29%
¿La empresa tiene establecido su misión, visión, valores y principios institucionales?	No	71%
¿La empresa cuenta con un organigrama estructural para su normal funcionamiento?	No	75%
¿La empresa realiza un control de las actividades administrativas, financieras, de ventas y productivas del personal?	No	64 %
¿Cree que el manual de control interno ayudará a la empresa a mejorar la gestión empresarial?	Si	75 %
¿La empresa dispone de una estructura organizacional, en donde se identifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad?	No	64%
¿Cómo considera de importante la capacitación en temas relacionados al control interno?	Importante Algo Importante	64% 25%

**Fuente:** Resultados de las encuestas aplicadas, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

#### Discusión de resultados

El manual de procedimientos es una herramienta indispensable para la implementación del sistema de control interno, en este se deben incluir todas las actividades a realizar y establecer las responsabilidades de los funcionarios implicados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El Control Interno contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a que la empresa realice su objeto. Detecta las irregularidades y errores y propugna por la solución factible evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

Según la tabla resumen de resultados realizado, se considera que la empresa Avícola San Martín no cuenta con un manual de control interno (75%), en la que su nivel de información y comunicación interna suele ser adecuada para el 50% de los encuestados y regular para el 29%. La empresa a su vez ratifica que cuenta con la misión, visión, valores y principios institucionales los cuales son fundamentales para la información necesaria de la ciudadanía y representa la razón de ser de la misma, para complementar también cuenta con un organigrama estructural para su funcionamiento, pero hay un problema que no realizan un control de actividades administrativas, financieras, de ventas y productivas del personal. De la misma manera el manejo del manual de control interno ayuda a la empresa a mejorar la gestión empresarial a pesar de no disponer con una estructura organizacional. El tema de capacitación sobre control interno es muy importante para tener una buena relación con los clientes y servicio al cliente con discapacidad.

Finalmente, el manejo de un manual de control interno suele ser fundamental dentro de una empresa para controlar los procesos contables y organizacionales y controlar que se estén cumpliendo correctamente cada una de las funciones de cada área, permite identificar que departamentos se debe corregir, implementar o eliminar.

### **3.3. Propuesta**

#### **3.3.1. Datos informativos**

**EMPRESA EJECUTORA:** AVÍCOLA “SAN MARTÍN”

**RUC:** 0601133978001

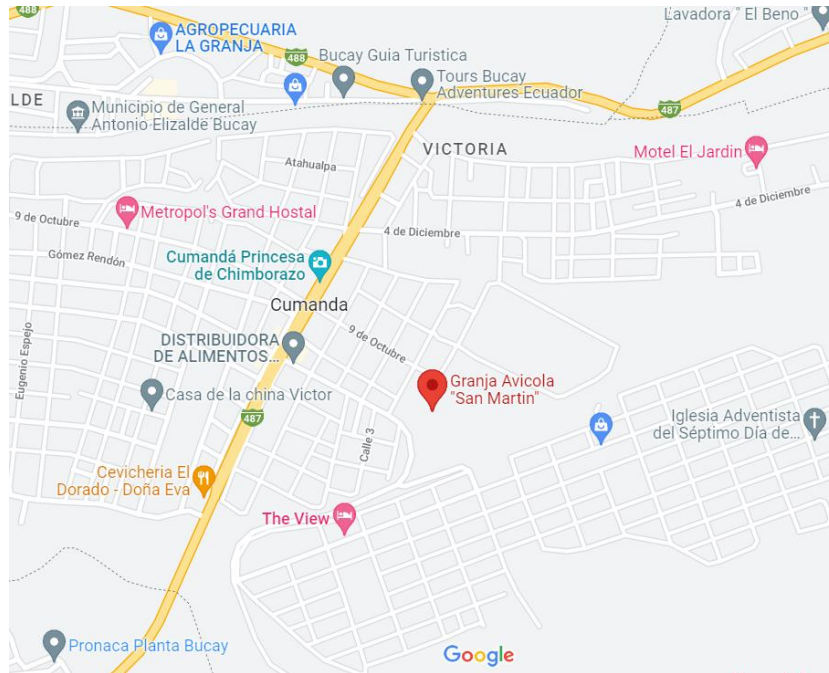
**REPRESENTANTE LEGAL:** Sr. Jorge Wilfrido Mañay Vique

**UBICACIÓN:**

Provincia: Chimborazo

Cantón: Cumandá

Dirección: Recinto Santa Rosa de Suncamal



**Ilustración 3-17:** Programas de capacitación en temas relacionados al control interno

**Fuente:** Google maps, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### 3.4. Filosofía empresarial

#### 3.4.1. Misión

Producir pollos en pie en excelentes condiciones sanitarias, peso adecuado para satisfacer al proveedor principal y cliente con un producto de buena calidad para consumo humano; por medio de un convenio de Integración, garantizando una bioseguridad y manejo estrictamente técnico para avalar el desarrollo de las aves y así lograr completa satisfacción del cliente; con la colaboración de recurso humano con experiencia práctica y tecnología sugerida por nuestro proveedor principal, y la dirección administrativa y Asesoría Técnica de alto nivel.

#### 3.4.2. Visión

Ser líder en la crianza de pollos en pie de la cadena Integración Pronaca, con la producción de broilers de alta calidad en cuanto a salud animal y medidas de bioseguridad, enfocando su esfuerzo hacia su proveedor principal y cliente anticipando sus necesidades, desarrollando su personal y otorgando rentabilidad adecuada a sus propietarios.

### 3.4.2.1. *Valores Corporativos*

- Respeto
- Honestidad
- Puntualidad
- Solidaridad
- Lealtad
- Equidad

## 3.5. **Manual de control interno**

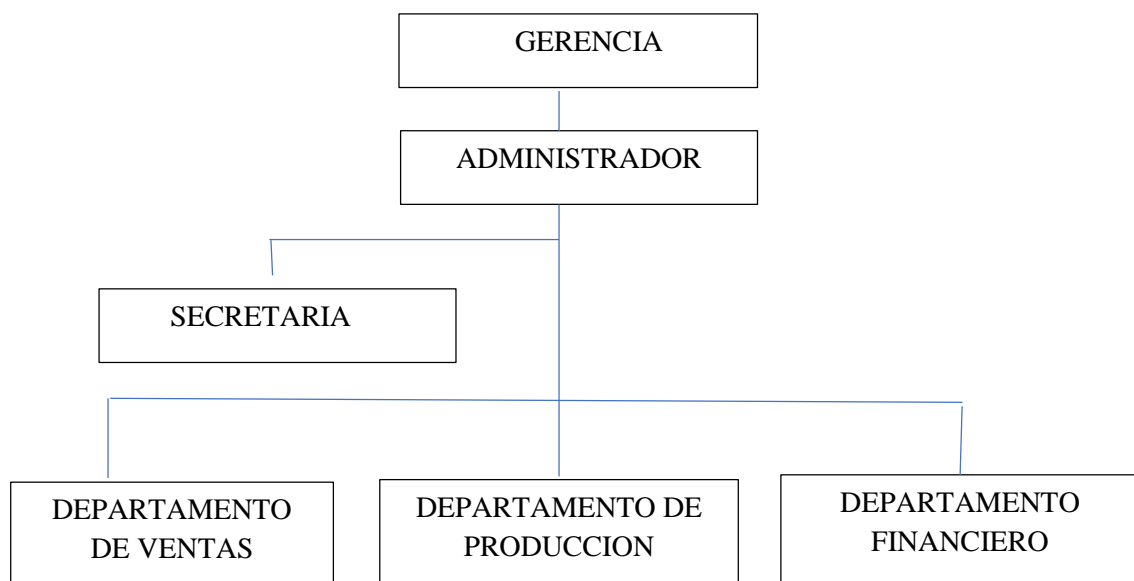
### 3.5.1. *Objetivo general*

Fomentar y asegurar el cumplimiento de las políticas internas y normas vigentes de la administración de la Avícola San Martín del cantón Cumandá.

### 3.5.2. *Objetivos específicos*

- Identificar, evaluar y responder oportunamente a los riesgos para que la Avícola San Martín puedan mantener un control efectivo.
- Asegurar la calidad de los productos finales.

### 3.5.3. *Organigrama estructural*



**Ilustración 3-18:** Organigrama estructural Avícola San Martín

Realizado por: Morocho, A. 2022.



### **3.5.4. Funciones de los departamentos**

#### *3.5.4.1. Departamento de Gerencia*

- Representar a la avícola ante las autoridades.
- Controlar en forma general los recursos económicos y financieros de la empresa
- Revisar en forma periódica a los departamentos de la avícola
- Implementar las estrategias en la avícola

#### *3.5.4.2. Departamento Administrativo*

- Planificar y elaborar presupuestos.
- Mantener los permisos de funcionamiento al día.
- Mantener los registros de la avícola en forma ordenada y al día.
- Supervisar la calidad de los productos

#### *3.5.4.3. Departamento de Ventas*

- Planificar, controlar y verificar el proceso de ventas
- Gestionar el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- Mantener y ampliar la cartera de clientes.
- Desarrollar campañas para dar a conocer el producto

#### *3.5.4.4. Departamento de Producción*

- Planificar, organizar y dirigir los procesos de producción
- Controlar los despachos.
- Controlar los diferentes insumos de la producción.
- Mantenimiento de las diferentes máquinas de producción

#### *3.5.4.5. Departamento Financiero*

- Planificar, controlar y cumplir con el pago de las obligaciones financieras.
- Desarrollar estrategias financieras en pro de la avícola.
- Mantener una rentabilidad considerable para la avícola.
- Desarrollar estrategias de crecimiento y desarrollo económico

### **3.5.5. Funciones de Puestos**

#### **3.5.5.1. Gerente**

- Representar legal y extrajudicial a la Avícola San Martín
- Establecer y comunicar políticas que rijan las actividades de la empresa
- Resolver conflictos internos y externos de la empresa
- Gestionar los recursos económicos y financieros de la empresa
- Elaborar planes, programas y proyectos de la empresa
- Preparar los reglamentos, normativas, políticas empresariales
- Selección y contratación de personal.
- Tomar decisiones para dar solución a problemas originados.
- Generar e implementar estrategias y tácticas para el crecimiento y desarrollo de la empresa

#### **3.5.5.2. Administrador**

- Planificar y elaborar los diferentes presupuestos de la empresa
- Desarrollar planes de publicidad, promoción y ventas
- Aprobación de los roles de pago.
- Mantener registro de la higiene y seguridad industrial-ocupacional
- Controlar el cumplimiento de funciones por parte de los colaboradores de los diferentes departamentos.
- Dirigir y controlar el desempeño y rendimiento de los departamentos, para garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Garantizar la elaboración de productos de calidad.

#### **3.5.5.3. Secretaria**

- Ingreso y emisión de facturas de compras y venta de productos
- Mantener al día las obligaciones del avícola San Martín con el Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Registrar los movimientos contables y financieros de la avícola San Martín
- Mantener un archivo ordenado de los movimientos financieros y administrativos de la avícola
- Preparar los roles de pago del personal de los diferentes departamentos
- Organizar de manera diligente los espacios de trabajo

#### 3.5.5.4. *Departamento de Ventas*

- Brindar una adecuada atención a los clientes, con un servicio amable y oportuno.
- Preparar los presupuestos de ventas anual, trimestral y mensual
- Velar por el cumplimiento de los diferentes presupuestos
- Aperturar nuevos nichos y espacios de mercado
- Llevar un control de ventas por zonas
- Desarrollar estrategias de ventas para llegar a los clientes
- Ampliar el mercado de los productos de la avícola
- Organizar eventos de difusión de los productos
- Realizar campañas publicitarias y de promocións productos que busca los clientes.
- Ofertar promociones a los clientes según los volúmenes de compras

#### 3.5.5.5. *Departamento de Producción*

- Planificación y organización de la producción
- Registrar los diferentes procesos de producción.
- Mantener informado a la administración de las eventualidades que sucedan en la avícola
- Mantener el control y monitoreo de la producción.
- Despachar la producción de acuerdo a los requerimientos de los clientes
- Verificar y controlar las máquinas y equipos antes, durante y posterior a la producción.
- Llevar un control del mantenimiento preventivo y correctivo de las máquinas y equipos.
- Utilizar de manera adecuada la maquinaria y evaluar el estado de su funcionamiento
- Llevar un control y registro de los insumos
- Supervisar la producción

#### 3.5.5.6. *Departamento Financiero*

- Planificar el pago de las obligaciones financieras.
- Apoyar a la Gerencia en la negociación de los contratos
- Llevar el registro del proceso contable
- Asesorar a la gerencia y a la administración los planes financieros
- Control de los diferentes ingresos y gastos que se generen en los procesos
- Realizar las declaraciones y pagos correspondientes en cumplimiento a las disposiciones del Servicio de Rentas Internas (SRI).
- Elaborar y presentar a la gerencia los diferentes estados financieros

- Efectuar el pago a los diferentes proveedores

### **3.5.6. Políticas de la Avícola**

#### *3.5.6.1. Políticas Generales*

- a) Garantizar la calidad e inocuidad de todos los productos, brindando confianza y satisfacción al cliente.
- b) Velar por contratar colaboradores calificados para cada uno de sus puestos y procesos, alimentando la inducción y capacitación con objetivos, que permitan su desarrollo integral.
- c) Satisfacer cada una de las necesidades de bienes y servicios de la avícola para que cumpla con las características requeridas por el cliente interno y externo
- d) Informar y educar al cliente interno acerca del correcto manejo de los productos elaborados en la avícola, para garantizar la calidad de los mismos.
- e) Mejorar continuamente todos los procesos de la avícola.

#### *3.5.6.2. Políticas Administrativas*

- a) El proceso de selección debe cumplirse a cabalidad, que tal forma que se compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.
- b) La puntualidad en la hora de llegada es esencial, los atrasos deberán ser debidamente justificados, se podrá dar esta solo por tres ocasiones mensualmente.
- c) Cuando un cliente llegara a exceder el monto de crédito determinado para cada segmento, no se le proveerá de más producto, hasta que éste cancele la totalidad de su saldo.
- d) Los muebles e inmuebles de propiedad de la avícola deberán recibir el mantenimiento preventivo respectivo a efectos de precautelar su buen estado de presentación y conservación.
- e) Mantener la información actualizada, y presentar los informes solicitados a tiempo.
- f) La avícola deberá contar con todos los permisos vigentes que exige la ley

#### *3.5.6.3. Políticas Comerciales*

- a) El proceso de negociación debe ser llevado con armonía y ser aprobados por el departamento Comercial.

- b) Si por algún motivo ajeno al de la avícola, el pedido no se puede entregar dentro del límite de tiempo establecido, se realizará la notificación pertinente del caso tanto internamente como externamente
- c) Una vez entregados los pedidos, los productos queda a responsabilidad del cliente
- d) Todos los pedidos deberán contar con Notas de Pedido físicas, además están sujetas a la aprobación del departamento financiero.
- e) Cada despacho tendrá su respectiva Orden de Despacho.
- f) Ningún colaborador, tiene la autoridad de variar las políticas de o los términos y condiciones que rigen cualquier venta.
- g) Cada cobro debe tener su respectivo Recibo de Cobro, el mismo, se emite la misma fecha de cobro.
- h) Si un cliente no realiza compras durante 3 meses seguidos el mismo será inhabilitado automáticamente.

#### 3.5.6.4. *Políticas Financieras*

- a) El desembolso de fondos deberá contar con la firma de autorización del administrador.
- b) Considerar lo presupuestado para la distribución de fondos a las diferentes áreas de la avícola.
- c) Todos los pagos se efectuarán a través del departamento financiero y se realizará con la emisión de cheques o transferencias al portador.
- d) Para pagos menores se utilizará el fondo de caja chica y este será justificado.
- e) Remitir balances, informes mensuales y rendimiento de cuentas de la contabilidad en las fechas requeridas, esta información debe ser oportuna y real.
- f) La cancelación de sueldos se realizará mensualmente mediante una entidad bancaria. El plazo para estos pagos será, hasta cinco días posteriores de haber culminado el mes.
- g) Las facturas serán canceladas el mismo mes de su emisión. Los documentos de respaldo serán archivados en orden y en custodia del responsable del departamento financiero.
- h) Controlar de manera constante el flujo de efectivo.

#### 3.5.6.5. *Políticas Contables*

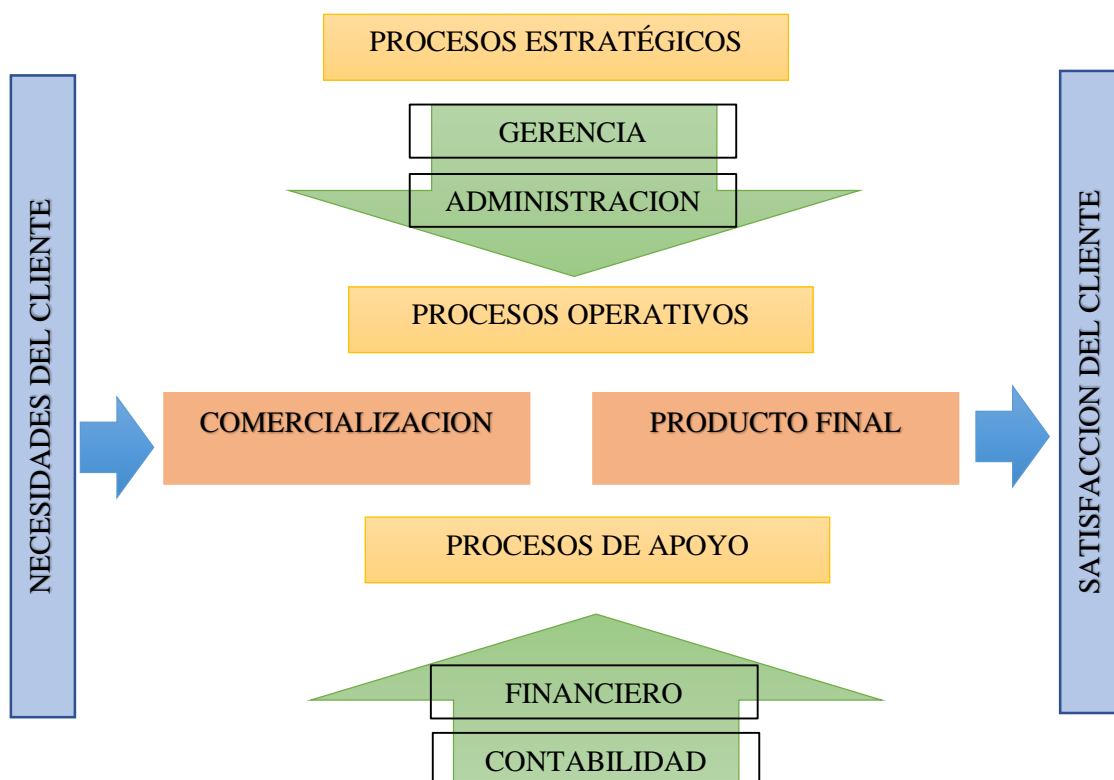
- a) Todas las operaciones contables deberán contar con el soporte documental correspondiente, para esto se debe considerar los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptado.
- b) La información financiera deberá ser clasificar en base a su naturaleza, por lo cual deberá quedar integrada en los siguientes rubros: activos, pasivos, patrimonio, ingresos, costos y gastos.
- c) Las conciliaciones bancarias se realizarán de forma mensual

- d) Los arqueos de caja se realizarán sin previo aviso.
- e) Las obligaciones tributarias y demás deben ser presentadas a tiempo, en el caso de no se cumpla esto, el valor adicional deberá ser cubierto por la persona responsable, o presentar su respectivo justificativo.
- f) Los Estados Financieros, deberán ser emitidos en los primeros 10 días hábiles siguientes al siguiente mes y presentados a tiempo a las entidades que las requiera.

### 3.5.6.6. Políticas de Producción

- a) Mantener el registro adecuado de cada uno de los procesos de producción de las aves.
- b) Capacitar de forma constante al personal de la avícola para que cumpla su trabajo de forma eficiente
- c) Los insumos de limpieza deberán permanecer en el lugar indicado.
- d) El alimento de las aves debe permanecer en un lugar limpio, fresco y seco para evitar desperdicios o descomposición
- e) El personal de cada área debe estar debidamente uniformado antes de iniciar cada proceso

### 3.5.7. Mapa de procesos



**Ilustración 3-19:** Mapa de procesos Avícola San Martín

Realizado por: Morocho, A. 2022.

### **3.5.8. *Procesos***

#### **3.5.8.1. *Proceso de recepción de aves***

##### **OBJETIVO**

Receptar en óptimas condiciones las pollitas bebes para el proceso de crianza, engorde y comercialización.

##### **NORMAS Y POLITICAS:**

1. Los galpones y las diferentes instalaciones deberán estar limpios y desinfectados para la recepción de los pollitos bebes.
2. El registro de avance de la crianza de pollitos deberá estar llenos de forma semanal
3. El saque de pollito a la siguiente etapa de la producción se dará siempre en un tiempo no mayor a 7 semanas.
4. El registro y control de la crianza de aves se lo hace en forma semanal
5. La limpieza de galpones, instalaciones y la alimentación de aves se lo hace en forma diaria, con todos los cuidados necesarios.

## FORMATO DE REGISTRO DE AVES

<b>AVICOLA SAN MARTIN</b>				
<b>CONTROL DE GALPONES - AVES</b>				
GALPON N° _____		LIMPIEZA DEL GALPON		
FECHA DE INGRESO _____				
N° DE AVES _____				
N° SEMANA	FECHA	N° AVES	% MORTALIDAD	DESCRIPCION DE CONTROL
_____ <b>GALPONERO RESPONSABLE</b> <b>NOMBRE</b>				

**Fuente:** Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.



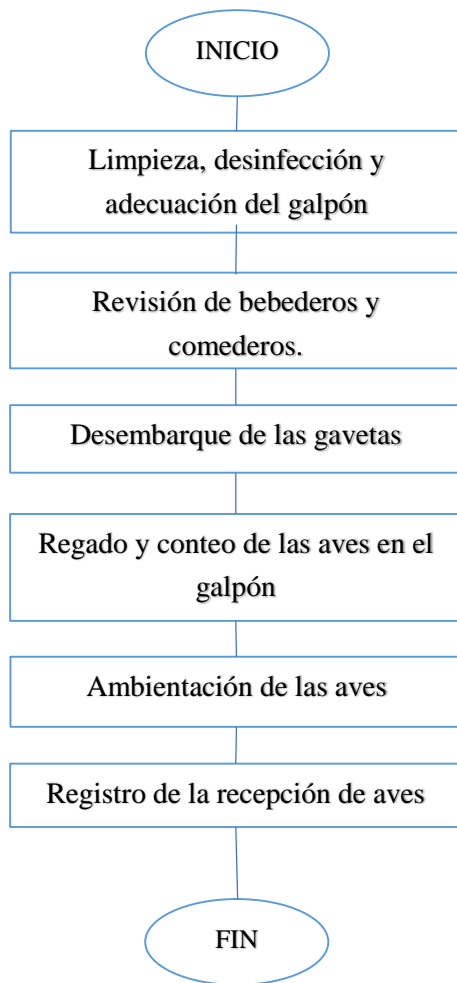
**Tabla 3-18:** Proceso de Recepción de aves

<b>N°</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DOCUMENTO DE REFERENCIA</b>
1	Limpieza, desinfección y adecuación del galpón	Departamento de operaciones	Control de Galpones - Aves
2	Revisión de bebederos y comederos.	Departamento de ventas	Control de Galpones - Aves
3	Desembarque de las gavetas	Departamento de operaciones	
4	Regado y conteo de las aves en el galpón	Departamento de operaciones	
5	Ambientación de las aves	Departamento de operaciones	
6	Registro de la recepción de aves	Departamento de operaciones	Control de Galpones - Aves

**Fuente:** Avícola San Martín, 2022.

**Elaborado por:** Argeles Morocho, 2022.

## FLUJOGRAMA DE PROCESOS



**Fuente:** Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

### 3.5.8.2. *Proceso de venta*

#### **OBJETIVO**

Vender los productos de la Avícola San Martín a los clientes.

#### **NORMAS Y POLITICAS**

1. Mantener actualizado la base de datos de clientes.
2. Las ventas se efectuarán al por menor y mayor.
3. Comunicar a los clientes el precio de negociación y cerrar los mismos.
4. Aplicar el descuento según el volumen de ventas y descuento vigentes en cada periodo
5. Una vez que se haya entregado la mercadería no se aceptarán devoluciones.

6. Una vez realizado el pedido no se aceptará que este sea cancelado, de lo contrario se aplicará la penalidad correspondiente al caso.

Créditos:

- Las 3 primeras compras siempre serán de contado.
- Departamento Financiero es el encargado de aprobar los créditos.
- Se establece un monto bajo para crédito directo.
- Se establece como pago de contado por un tiempo no mayor de 8 días.
- El crédito debe ser documentado.

Requisitos:

- ✓ Ficha de cliente
  - ✓ Copia de RUC
  - ✓ Copia de la cédula y papeleta de votación.
  - ✓ 2 Referencias comerciales y personales.
  - ✓ Pagare firmado por el monto de crédito solicitado.
  - ✓ Firmar la aprobación para la revisión del buro crediticio
7. La recepción de las retenciones se recibe hasta 5 días posteriores de la entrega de la factura, como lo establece el SRI (Servicios de Rentas Internas).

## FORMATO FICHA DE CLIENTE

<b>AVICOLA SAN MARTIN</b>					Código Cliente:			
					CRÉDITO			
					CONTADO			
Favor usar letras de imprenta								
<b>SOLICITUD DE CREACIÓN DE CÓDIGO CLIENTE</b>								
Lugar y fecha:				C.I./RUC:				
Razón Social:				Nombre Comercial :				
Estado Civil:	Soltero__	*Casado__	Divorciado__	*UL__	Viudo__	* Nombres del cónyuge		
Origen de ingresos:		Empleado:		Publico__	Independiente__	Rentista__	Remesas del Exterior__	
		Privado__	Ama de Casa__	Jubilado__	Sexo	M ( )	F ( )	
Dirección:			Provincia		Ciudad		Parroquia	
Teléfonos:			Celular:		Propio__	Alquilado__	Desde:	
Nombres Arrendatario				# Telf. :		Cel.		
Representante Legal:						C.I.:		
Domicilio :					Cel.#		Telf.#	
Cupo Solicitado:			Forma de pago :		Cheque__	Transferencia__	Depósito__	
<b>Datos de Contactos</b>								
Compras				email:		Telf.		
Pagos				email:		Telf.		
Facturas electrónicas				email:		Telf.		
Estados de cuenta				email:		Telf.		
<b>Datos personas autorizadas para recepción de mercadería</b>								
Recepción mercadería				email:		Telf.		
Recepción Facturas-GR				email:		Telf.		
Dirección para envío de mercadería:								
Puntos de referencia para ubicación:								
<b>Referencias Comerciales</b>								
Compañía				Teléfonos		Desde	Cupo Crédito	Plazo
<b>Referencias Personales</b>								
Apellidos y Nombres				Parentesco		Dirección		Teléfono
<b>Autorización</b>								
<p>Autorizo de manera expresa y voluntaria a AVICOLA SAN MARTIN, a fin de que pueda acceder cuantas veces lo considere necesario a cualquier base de datos tanto públicas como privadas, Burós de información crediticia, Central de Riesgo, personas naturales o jurídicas, para obtener referencias sobre la historia del comportamiento de mi(s) obligaciones crediticias, ya sean estas cuentas corrientes, cuentas de ahorro y tarjetas de crédito y, en general, al cumplimiento de mi(nuestras) obligaciones y demás activos, pasivos y datos.</p> <p>Declaro que los datos consignados en la presente Solicitud de Crédito son verdaderos. De comprobarse cualquier falsedad en los mismos, declaro de plazo vencido todas las obligaciones que a la fecha mantenga con AVICOLA SAN MARTIN, quedando la misma facultada a iniciar las acciones legales pertinentes. Convenimos en comprar a Robert Bosch Sociedad Anónima Ecuabosch, las mercaderías especificadas en la orden de compra o pedido, en las condiciones de pago establecidas en sus políticas de crédito.</p> <p>Las declaraciones efectuadas en este documento se entenderán hechas por su/s representante/s legal/es, a nombre de su representada en el caso de que el suscriptor sea persona jurídica.</p>								
F. Cliente/R. Legal			F. Conyuge			F. Garante		

### Ilustración 3-20: Ficha de Cliente

Realizado por: Morocho, A. 2022.

## PROCESO

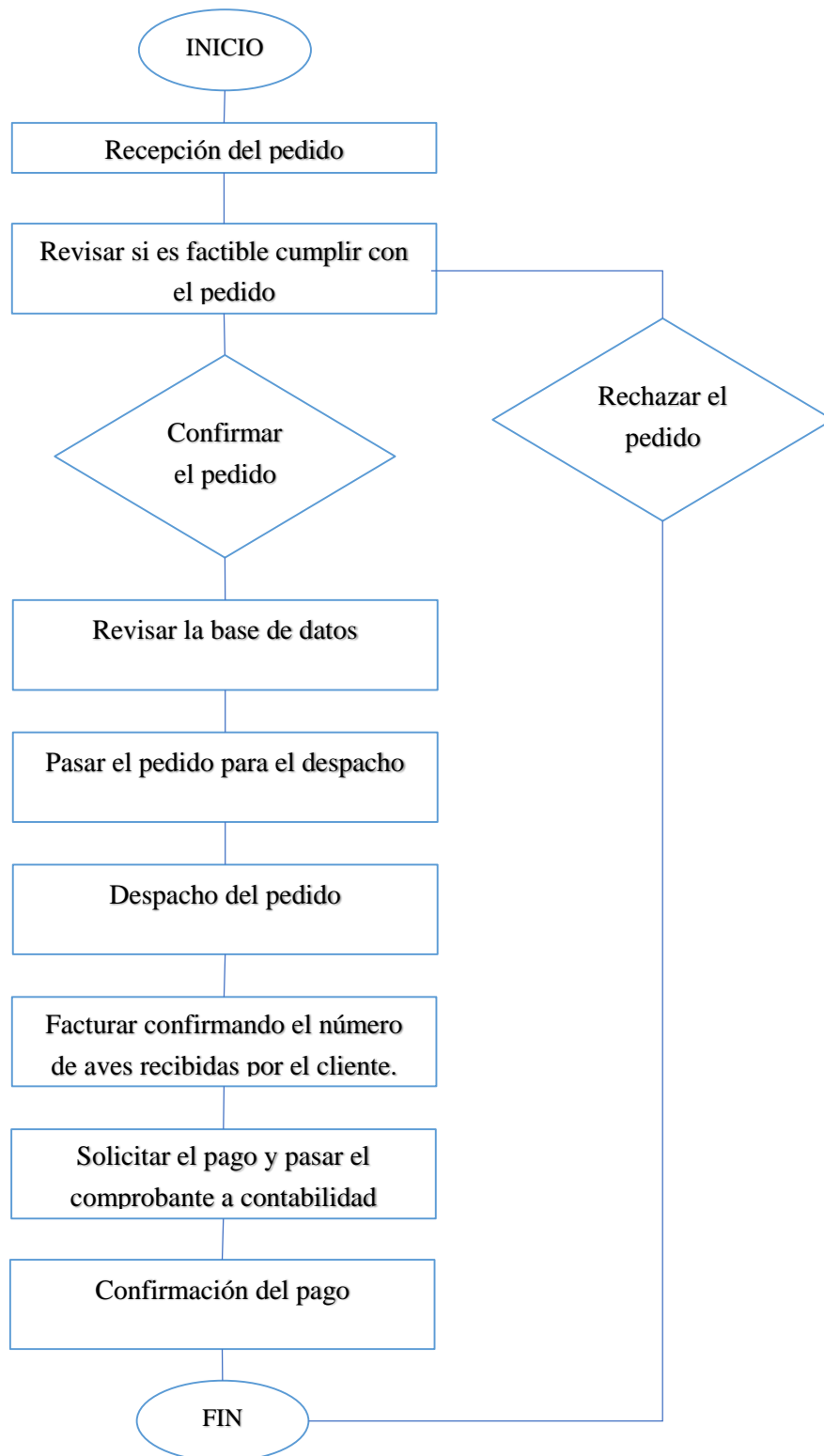
**Tabla 3-19:** Proceso de Ventas

N°	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTO DE REFERENCIA
1	Recepción del pedido	Departamento de ventas	Nota de Pedido
2	Revisar si es factible cumplir con el pedido	Departamento de ventas	
3	Confirmar o rechazar el pedido.	Departamento de ventas	
4	Revisar la base de datos, de ser nuevo el cliente revisar la ficha de creación y confirmar la información del mismo.	Departamento financiero	Ficha de clientes y documentos
5	Pasar el pedido para el despacho	Departamento de ventas	Orden de despacho
6	Despacho del pedido	Departamento de producción	Guía de remisión
7	Facturar confirmando el número de aves recibidas por el cliente.	Departamento de ventas	Factura
8	Solicitar el pago y pasar el comprobante a contabilidad.	Departamento de ventas	Comprobante de pago
9	Confirmar el pago Contado: deposito o transferencia Crédito: Cupo	Departamento Financiero	Recibo de cobro
10	De ser el caso solicitar las respectivas retenciones.	Departamento de ventas	Retenciones

Fuente: Avícola San Martín

Realizado por: Morocho, A. 2022.

## FLUJOGRAMA DE PROCESOS



**Fuente:** Avícola San Martín, 2022.

**Realizado por:** Morocho, A. 2022.

3.5.8.3. *Formatos Propuestos*

Nota de Pedido

<h1>AVICOLA SAN MARTIN</h1>			
RUC: 0601133978001			
DIRECCIÓN: Cumanda - Chimborazo - Ecuador			
<b>NOTA DE PEDIDO</b>		N°001	
<b>VENDEDOR</b>	_____		
<b>CLIENTE</b>	_____		
<b>CÓDIGO CLIENTE</b>	_____		
<b>FECHA</b>	_____		
<b>FORMA DE PAGO</b>			
<b>CANT</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>SUBTOTAL</b>
<b>TOTAL</b>			
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>FIRMA DEL VENDEDOR</b>			

**Ilustración 3-21:** Nota de Pedido

Realizado por: Morocho, A. 2022.

Recibo de cobro

<b>AVICOLA SAN MARTIN</b>				
RUC: 0601133978001				
DIRECCIÓN: Cumandá - Chimborazo - Ecuador				
<b>RECIBO DE COBRO</b>			N°001	
<b>CLIENTE</b> _____				
<b>CÓDIGO</b> _____				
<b>CLIENTE</b> _____				
FECHA	DOCUMENTO	VALOR	FACTURA QUE AFECTA	SALDO
<b>OBSERVACIONES</b>				
<b>ENTREGUE CONFORME</b>			<b>RECIBI CONFORME</b>	
<b>CLIENTE</b>			<b>VENDEDOR</b>	

**Ilustración 3-22:** Recibo de cobro

Realizado por: Morocho, A. 2022.



<h1>AVICOLA SAN MARTIN</h1>			
RUC: 0601133978001			
DIRECCIÓN: Cumánda - Chimborazo - Ecuador			
<b>ORDEN DE DESPACHO</b>			
VENDEDOR _____			
CLIENTE _____			
CÓDIGO CLIENTE _____			
FECHA DE SALIDA _____			
FECHA DE ENTREGA _____			
CANT	DESCRIPCION	N° POLLOS MUERTOS	TOTAL
<b>OBSERVACIONES</b>			
<b>ENTREGUE CONFORME CONDUCTOR</b>		<b>RECIBI CONFORME CLIENTE</b>	

**Ilustración 3-23:** Orden de Despacho

Realizado por: Morocho, A. 2022.

## CONCLUSIONES

En este trabajo de investigación se fundamentó teóricamente el marco conceptual y referencial, a través de la utilización de diferentes fuentes de consulta, como fueron: libros físicos y digitales, artículos científicos de bases de datos importantes, revistas indexadas, trabajos de titulación de varias universidades, tanto nacionales como extranjeras; lo cual ayudó a conceptualizar de manera científica las variables de estudio, como son: El control interno y la gestión empresarial.

Mediante el diagnóstico efectuado, se pudo confirmar que la empresa no cuenta con un manual de control interno, así lo confirmaron el 75% de los trabajadores de la Avícola, lo que significa que no existe una guía que establezcan los procesos a seguir en la organización, existiendo falta de seguridad del sistema contable de la empresa y no se detectan irregularidades y errores de los diferentes departamentos de la empresa. La implementación de un manual de control interno permite identificar y controlar que se cumpla correctamente las funciones de cada área, mejorando de esta manera la gestión empresarial dando como consecuencia el cumplimiento de los objetivos empresariales.

El 64% de los encuestados consideraron que la empresa no realiza un control de las actividades, administrativas, financieras, de ventas y productivas del personal, lo cual conllevó a que la empresa tenga deficiencias en sus actividades diarias, lo que también se puede considerar como un factor de insatisfacción, y ello no permitirá al final cumplir con los objetivos de la empresa. Existe un porcentaje máximo de los trabajadores y empleados que se encuentran laborando en la empresa afirman que se puede mejorar la gestión empresarial a través de un manual de control interno, siendo importante para identificar las fallas que se encuentran dentro de la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

La utilización de diferentes fuentes de consulta y revisión para construir el marco y fundamentación teórica de las variables de estudio es importante, por ello es fundamental que en todo trabajo de investigación se haga uso de libros físicos y digitales, artículos científicos de bases de datos como Latindex, Redalyc, Scielo y Scopus, páginas de internet, así como proyectos de investigación de universidades y escuelas politécnicas del Ecuador y el mundo en el campo empresarial, para que los estudios tengan sustentos científicos.

La utilización de un diagnóstico para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa, es importante por cuanto permite conocer la verdadera realidad empresarial, de tal forma que se pueda buscar un plan de mejoras en beneficio de poder cumplir los objetivos y metas empresariales. A través del diagnóstico se puede desarrollar una guía de trabajo, mediante el manual de control interno, para conocer los diversos procesos y procedimientos a seguir en la empresa, esto ayudará a tener mayor eficiencia en el uso de los sistemas contables, definiendo las diversas dificultades que se tengan, para mejorar la gestión empresarial para cumplir los objetivos.

Se recomienda la aplicación del Manual de Control Interno, pues a través del mismo permitirá el control, monitoreo y evaluación de las actividades de las áreas funcionales como son, administrativas, financieras, de ventas y de producción de la empresa. En este ámbito se propone el manual de control interno, mediante el uso de políticas y procedimientos para la empresa avícola San Martín, de la parroquia Suncamal, del cantón Cumandá, provincia de Chimborazo, para mejorar la gestión empresarial, cumpliendo así las metas y los objetivos de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcoser Alcoser, A. E. (2018). *Diseño de un sistema de control interno, basado en la Metodología Coso III, para el Gobierno Autónomo Descentralizado Parroquial Rural Licto, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8981>
- Astudillo Vanegas, Diana & Gómez Bravo, Adriana (2011). *Diseño y elaboración de un manual de procedimientos*. (Tesis de pregrado, Universidad de Cuenca). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/1224>
- Barquero, M. (2013). *Manual Práctico de Control Interno. Teoría y aplicación práctica*. Recuperado de: [https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=taihAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Bedoya, E., & Castañeda, C. (2019) *Diseño de un manual de control interno con base en la metodología coso i, para el proceso de inventarios de las empresas industriales de aluminio arquitectónico del municipio de Cartago*. (Trabajo de Titulación, Universidad del Valle). Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/20250/CB-0605549.pdf?sequence=1>
- Brume, M. (2019) *Estructura Organizacional*. Recuperado de: <https://www.itsa.edu.co/docs/ESTRUCTURA-ORGANIZACIONAL.pdf>
- Cadena, P., Rendón, R., Aguilar, J., Cruz, E., Cruz, F., & Sangerman, J. (2017). *Métodos cuantitativos, métodos cualitativos o su combinación en la investigación: un acercamiento en las ciencias sociales*, 8 (7). Recuperado de: <https://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/index.php/agricolas/article/view/515/408>
- Chávez, S. (2019) *Diseño de un manual de control interno administrativo y contable para la empresa comercial autoservicio panda en la ciudad de Loja* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Loja). Recuperado de: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/22167/1/Sonia%20Cumanda%20Chávez%20Pullaguari.pdf>
- Chiavenato, I. (2014) *Gestión Administrativa*. Recuperado de: [https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Chiavenato,+I.+\(2014\)+Gesti%C3%B3n+Administrativa&hl=es&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.com.ec/scholar?q=Chiavenato,+I.+(2014)+Gesti%C3%B3n+Administrativa&hl=es&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart)
- Concha, R. & Limones, R. (2017). *Diseño del manual de control interno departamento administrativo - contable de gipsoflex S.A.* (Tesis de pregrado, Universidad de Guayaquil). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16855/1/TESIS%20DISEÑO%20DEL%20>

MANUAL% 20DE% 20CONTROL% 20INTERNO% 20DEPARTAMENTO% 20ADM  
NISTRATIVO% 20-% 20CONTABLE% 20GIPSO FLEX% 20S.A.pdf

- Coopers, L. (2017) *Los nuevos conceptos del control interno. Informe COSO*. Recuperado de: <https://ci.inegi.org.mx/docs/informe%20coso%20resumen.pdf>
- COSO. (2017) *Control Interno, Marco Integrado*. Recuperado de: [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)
- Díaz, P., Moreno, L., Olvera, A., & Osorio, K. (2021). *El control interno en las PYMES: Caso Empresa Noble L.G.A.* pp. 89-105. Recuperado de: <https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/1641>
- Fajardo, M. & Soto, C. *Gestión financiera empresarial*. Recuperado de: <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1205/1/Fajardo-Gesti%3%b3n%20inanciera.pdf>
- Fayol, H. (2022) *Control Administrativo y Operativo*. Recuperado de: <https://www.bps.gub.uy/bps/file/8458/1/control>
- Feria, Y. (2017) *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Recuperado de: <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/handle/10893/11020/0567378.pdf;jsessionid=4D3D127974F3FE4E85DBE45B2C02A00C?sequence=1>
- Fernández & Vásquez. (2014) *El control interno y su influencia en la gestión de las empresas privadas de Latinoamérica*. Recuperado de: <http://revistas.uladech.edu.pe/index.php/increscendo-cienciascontables/article/view/247/203>
- Fol, M. (2019). *Presente y Futuro del Control Interno en las Administraciones Públicas*. Recuperado de: <https://asocex.es/wp-content/uploads/2019/12/Revista-Auditoria-Publica-n%C2%BA-74.-pag-85-a-98.pdf>
- Foster, H. (1991) *Control Gerencial*. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108247/Sistemas%20de%20Control%20Gerencial%20en%20los%20Negocios%20Internacionales.pdf?sequence=4>
- Gómez Bautista, Byron Josué & Tenesaca Pulla, Jessica Elizabeth. (2012) *Propuesta de elaboración de un manual de control interno. En propuesta de elaboración de un manual de control interno*. (Tesis de Pregrado, Universidad Pontificia Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5561/1/UPS-CT002781.pdf>
- González R, Viteri D, Izquierdo A, & Verdezoto G. (2020) *Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel Barros en la ciudad de Quevedo*. Recuperado de: <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-32.pdf>

- González, S. (2021) *Gestión financiera para el proceso de toma de decisiones de la empresa de servicios públicos*. (Trabajo de Pregrado, Universidad de la Guajira). Recuperado de: <https://repositoryinst.uniguajira.edu.co/bitstream/handle/uniguajira/341/GESTION%20FINANCIERA%20PARA%20EL%20PROCESO%20DE%20TOMA%20DE%20DECISIONES%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20SERVICIOS%20P%20C%203%209%20ABLIC%20OS%20ASAA%20S.A.%20E.S.P.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Gutiérrez Osorio, Á. J., & Castiblanco Peña, L. N. (2019). *La importancia del control interno en las pymes, caso Ferrin Petrol SAS*. (Tesis de pregrado, Universidad de La Salle). Recuperado de: [https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria\\_publica/984](https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/984)
- IFAC. (2012) *Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones*. Recuperado de: <https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones.pdf>
- Llerena, P. (2019) *Diseño de un Modelo de Control Interno Administrativo y Financiero para la empresa Cisnecolor Cía. Ltda., del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua*. (Tesis de Pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado de: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/13387>
- López, J. & Berrones, E. (2017) *Manuales de procedimientos y el control interno: una necesaria interrelación*. Recuperado de: <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2014/manual-procedimiento.html>
- Manguía, J. (2019) *Implementación de los sistemas de control interno. Implementación de los sistemas de control interno en la administración Pública Municipal*. Recuperado de: [https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/munguia\\_hernandez\\_implementacion\\_de\\_los\\_sistemas\\_de\\_ci.pdf](https://ce.jalisco.gob.mx/sites/ce.jalisco.gob.mx/files/munguia_hernandez_implementacion_de_los_sistemas_de_ci.pdf)
- Mantilla, K. (2008) *Control interno de los nuevos instrumentos financieros*. Recuperado de: <https://www.tdx.cat/handle/10803/675432?locale-attribute=es#page=1>
- Mendoza, M., & Bayón, M. (2019). *El control interno y las pymes*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7399802>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018) *El control interno y su influencia en la gestión*. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6656251>
- Mendoza, W., García, T., Delgado, M., & Barreiro, I. (2018) *Dominio de las ciencias. El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público*. Recuperado de: <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/835/pdf>
- Merchant's, K. (1985) *Control Gerencial*. Recuperado de: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/108247/Sistemas%20de%20Control%20Gerencial%20en%20los%20Negocios%20Internacionales.pdf?sequence=4>
- Perez Palma Monge, J. L. (2017). *Control interno para la eficiencia administrativa de las empresas terciarizadoras del sector eléctrico de la región central del país*. (Tesis

- Posgrado, Universidad Nacional del Centro del Perú). Recuperado de:  
<https://www.studocu.com/es/document/universidad-de-leon-espana/contabilidad-financiera/control-interno-para-la-eficiencia/57095811>
- Muñoz, V. (2019) *Limitaciones del Control Interno*. Recuperado de:  
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/limitaciones-del-control-interno>
- Navarro & Ramos. (2016) *El control interno en los procesos de producción en la industria en Barranquilla*. Recuperado de:  
<https://revistas.lasalle.edu.co/index.php/ed/article/view/3473/2951>
- Nieto, J. (2028) *Diseño de un sistema de Control Interno Administrativo- contable para las empresas Comerciales de gas: caso Comercializadora mayorista "DIGAS"* (Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de:  
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/3669>
- Ochoa, R., Nava, N., & Fusil, D. (2020) *Comprensión epistemológica del tesista sobre investigaciones cuantitativas, cualitativas y mixtas*. Recuperado de:  
<https://dagcmkpagjlhakfdhnbomgmjdpkdklff/enhanced-reader.html?openApp&pdf=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7407375.pdf>
- Orellana D, Erazo J, Narváez C & Matovelle M. (2019) *Gestión administrativa, elemento clave para el desarrollo de las empresas de servicio de transporte*. Recuperado de:  
<https://cienciadigital.org/revistacienciadigital2/index.php/VisionarioDigital/article/view/639>
- Peña D, Figueroa M, & Parrales J. (2022) *El Desarrollo Organizacional Como Apoyo al Sistema Empresarial*. Recuperado de:  
<https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/2548/html>
- Quispe, E., & Perla, E. (2020) *Propuesta de sistema de control interno para mejorar el proceso de facturación en la EPS Marañón S.R.L. JAÉN*. (Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán). Recuperado de:  
<https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6657/Quispe%20Estela%20C%20Perla%20Edeli.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rivera, L. (2017) *Importancia del Control Interno en las empresas. La Importancia del estudio y evaluación del control Interno*. Recuperado de:  
[https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b\\_-\\_la\\_importancia\\_del\\_control\\_interno\\_figurasx.pdf](https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_-_la_importancia_del_control_interno_figurasx.pdf)
- Suárez Espinar, M.J. (2020) *Gestión Empresarial: un paradigma del siglo XXI*. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.23857/fipcaec.v3i8.57>
- Superintendencia de Economía Popular y Solidaria. (2021). *Manual de control interno para las asociaciones y cooperativas no financieras de la economía popular y solidarias*.

Recuperado de: [https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero\\_cc.pdf](https://www.seps.gob.ec/wp-content/uploads/Manual-de-Control-Interno-para-Organizaciones-del-Sector-No-Financiero_cc.pdf)

Suárez Manobanda, G. L. (2018). *Análisis de control interno en la gestión de inventarios del año 2017 en la empresa Comautor S.A. de la ciudad de Guayaquil*. (Tesis de Grado, Universidad Politécnica Salesiana). Recuperado de: <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15540>

Vásquez, G., Parrales, D., & Morales, V. (2021) *Proceso Administrativo: Factor determinante en el desarrollo organizacional de las MiPymes*. Recuperado de: <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2249>

Vega de la Cruz, L., & Marrero Delgado, F. (2021) *Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión*. Recuperado de: <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861>





## ANEXOS

### ANEXO A: ENCUESTA



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA AVICOLA SAN MARTIN, CANTON  
CUMANDA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO**

#### ENCUESTA:

#### Aplicada a empleados y trabajadores de la empresa avícola San Martín

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN MANUAL DE CONTROL INTERNO?

SI ( ) NO ( )

2. ¿Con que frecuencia la empresa realiza la evaluación al control interno?

3. Frecuencia de evaluación interna.

FRECUENCIA DE EVALUACIÓN INTERNA	
Semestral	
Trimestral	
Mensual	
Semanal	
TOTAL	

3.- ¿El nivel de información y comunicación interna en la empresa es?

4. Nivel de Información y comunicación interna de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA	RESPUESTAS
ADECUADO	
REGULAR	
INADECUADO	
TOTAL	

5. ¿La empresa tiene establecido su misión, visión, valores y principios institucionales?

OPCIONES DE RESPUESTA	RESULTADOS
SI	
NO	

6. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural para su normal funcionamiento?

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	

7. ¿La empresa dispone de políticas y reglamentos para el desarrollo de sus actividades?

POLITICAS Y REGLAMENTOS	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	

8. ¿La empresa realiza un control de las actividades administrativas, ¿FINANCIERAS, DE VENTAS Y PRODUCTIVAS DEL PERSONAL?

CONTROL DE ACTIVIDADES	PORCENTAJES	PORCENTAJES
SI	7	25%
NO	18	64%
DESCONOCE	3	11%

9. ¿Cree que el manual de control interno ayudará a la empresa a mejorar la gestión empresarial?

MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	
TOTAL	

10. ¿La empresa realiza controles internos básicos en las diferentes áreas funcionales?

CONTROLES INTERNOS BÁSICOS	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	

11. ¿La empresa dispone de una estructura organizacional, en donde se identifiquen los niveles de autoridad y responsabilidad?

DISPONIBILIDAD DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	

12. LA EMPRESA CUENTA CON UN Plan de cuentas, políticas y procedimientos claramente definidos en la empresa

OPCIONES DE RESPUESTA	RESULTADOS
SI	
NO	
DESCONOCE	

13. ¿El ambiente de trabajo relacionado con el personal de la empresa es?

AMBIENTE DE TRABAJO	RESULTADOS
MUY BUENO	
BUENO	
REGULAR	

14. ¿La identificación, análisis y evaluación de riesgos en la empresa es?

EVALUACIÓN DE RIESGOS	RESULTADOS
ADECUADO	
REGULAR	
INADECUADO	

15. ¿Las actividades de control que se realizan en la empresa son?

CALIDAD EN LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS
ADECUADO	
REGULAR	
INADECUADO	

16. ¿La empresa realiza programas de capacitación en temas relacionados al control interno?

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS
SI	
DESCONOCE	
NO	
TOTAL	

17. ¿Cómo considera de importante la capacitación en temas relacionados al control interno?

ACTIVIDADES DE CONTROL	RESULTADOS
IMPORTANTE	
ALGO IMPORTANTE	
POCO IMPORTANTE	



**epoch**

**Dirección de Bibliotecas y  
Recursos del Aprendizaje**

**UNIDAD DE PROCESOS TÉCNICOS Y ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO Y  
DOCUMENTAL**

**REVISIÓN DE NORMAS TÉCNICAS, RESUMEN Y BIBLIOGRAFÍA**

**Fecha de entrega:** 25 / 10 / 2023

<b>INFORMACIÓN DEL AUTOR/A (S)</b>
<b>Nombres – Apellidos:</b> ARGELES JERONIMO MOROCHO REMACHE
<b>INFORMACIÓN INSTITUCIONAL</b>
<b>Facultad:</b> ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
<b>Carrera:</b> LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
<b>Título a optar:</b> LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA- CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO
<b>f. Analista de Biblioteca responsable:</b> ING. JOSÉ LIZANDRO GRANIZO ARCOS MGRT.



**1864-DBRA-UPT-2023**