



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA  
EMPRESA C&E TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA  
PARROQUIA LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ, PARA EL  
PERIODO ECONÓMICO 2021**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: DARWIN ISRAEL VACA ANCHATUÑA**

**DIRECTOR: ING. CARLOS FERNANDO VELOZ NAVARRETE**

Riobamba-Ecuador

2022

**©2022, Darwin Israel Vaca Anchatuña**

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 de autor.

Yo, DARWIN ISRAEL VACA ANCHATUÑA, declaro que el presente Trabajo de Titulación es de mi autoría y que los resultados obtenidos en el mismo son propios de la investigación realizada. Los textos, artículos y demás documentos que provienen de otra fuente, 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, 8 de agosto del 2022

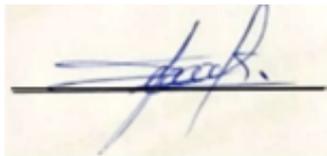
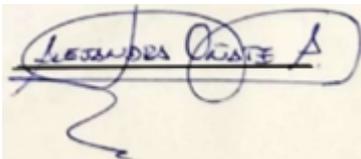


**Darwin Israel Vaca Anchatuña**

**C.I. 050344476-2**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA C&E TELECOMUNICACIONES, UBICADA EN LA PARROQUIA LA VICTORIA DEL CANTÓN PUJILÍ, PARA EL PERIODO ECONÓMICO 2021**, realizado por el señor: **DARWIN ISRAEL VACA ANCHATUÑA**, ha sido revisado minuciosamente 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. Emma Lucia Ríos Sanipatin <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>		2022-08-08
Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete <b>DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>		2022-08-08
Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino <b>MIEMBRO DEL TRIBUNAL</b>		2022-08-08

## **DEDICATORIA**

Lleno de regocijo, amor y esperanza dedico el presente proyecto de investigación primeramente a DIOS, por la salud, las bendiciones y las fuerzas para seguir adelante y haber llegado hasta esta etapa tan importante de mi vida.

A mis amados padres, por siempre brindarme su apoyo incondicional y por todo su esfuerzo realizado en bien de mi futuro.

A mis hermanos, Henry y Danilo, por todo el apoyo brindado durante mi etapa universitaria.

A todos mi familiares y amigos que forman parte de mi vida y que me apoyado de alguno u otra forma.

Por último y no menos importante, para aquella persona muy especial en mi vida. ¡¡Infinitas gracias!!

*Darwin*

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero agradecer primeramente a DIOS, por darme la salud, las bendiciones y las fuerzas para concluir con mi etapa universitaria con éxito.

A mi familia por su apoyo y comprensión en todo momento.

Mi profundo agradecimiento a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo y en especial a la carrera de Administración de Empresa y toda su planta docente, al Ing. Carlos Fernando Veloz Navarrete y la Ing. Mayra Alejandra Oñate Andino, por su tiempo, por su ayuda y compartirme sus conocimientos profesionales para poder desarrollar el trabajo de investigación con éxito.

Por último, quiero agradecer a la empresa C&E Telecomunicaciones y a su Gerente Propietario, el Ing. Henry Vaca, por abrirme sus puertas para poder desarrollar el trabajo de investigación.

*Darwin*

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	x
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
RESUMEN.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1. Control interno.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1.1. Importancia del control interno.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.2. Objetivos del control interno.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2.1.3. Funciones del control interno.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.4. Principios del control interno.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2.1.5. Componentes del control interno.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1.6. Beneficios del control interno.....</b>	<b>8</b>
<b>1.2.1.7. Valores que soportan el control interno.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.8. Clases de control interno.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2.1.9. Responsabilidad del control interno.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1.10. Control interno basado en la administración de riesgos.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.2. Sistema de control interno.....</b>	<b>21</b>
<b>1.2.2.1. Ventajas de los sistemas de control interno.....</b>	<b>22</b>
<b>1.2.2.2. Objetivos de los sistemas de control interno.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2.3. Características de un buen sistema de control interno.....</b>	<b>23</b>
<b>1.2.2.4. Beneficios de un sistema de control interno.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2.5. Limitantes para un sistema de control interno.....</b>	<b>24</b>
<b>1.2.2.6. Fases para el diseño e implementación de sistemas de control interno.....</b>	<b>25</b>

### CAPÍTULO II

<b>2. MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>27</b>
-----------------------------------	-----------

2.1.	Enfoque de investigación.....	27
2.2.	Nivel de Investigación.....	27
2.3.	Diseño de investigación .....	27
2.3.1.	<i>No experimental</i> .....	27
2.3.2.	<i>Transversal</i> .....	27
2.4.	Tipo de estudio .....	28
2.4.1.	<i>Aplicada</i> .....	28
2.4.2.	<i>Documental</i> .....	28
2.4.3.	<i>De campo</i> .....	28
2.5.	Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra .....	28
2.6.	Métodos.....	29
2.6.1.	<i>Método deductivo</i> .....	29
2.6.2.	<i>Analítico</i> .....	29
2.7.	Técnicas .....	29
2.7.1.	<i>Encuestas</i> .....	29
2.7.2.	<i>Entrevista</i> .....	29
2.7.3.	<i>Observación</i> .....	29
2.8.	Instrumentos .....	30
2.8.1.	<i>Cuestionario</i> .....	30
2.8.2.	<i>Guía de entrevista</i> .....	30
2.8.3.	<i>Registro de observación</i> .....	30

### CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS.....	31
3.1.	Resultados.....	31
3.1.1.	<i>Resultado de la entrevista aplicada al gerente propietario de la empresa</i> .....	31
3.1.2.	<i>Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa</i> .....	34
3.2.	Discusión de resultados .....	43
3.3.	Propuesta: “Diseño de un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones .....	45
3.3.1.	<i>Reseña histórica</i> .....	45
3.3.2.	<i>Filosofía institucional</i> .....	45
3.3.2.1.	<i>Valores institucionales</i> .....	45
3.3.2.2.	<i>Misión</i> .....	46
3.3.2.3.	<i>Visión</i> .....	46
3.3.4.1.	<i>En relación con los clientes</i> .....	47

<b>3.3.3. Políticas empresariales</b> .....	46
<b>3.3.4. Código de ética</b> .....	47
<b>3.3.4.2. En relación con los empleados</b> .....	47
<b>3.3.4.3. En relación con los proveedores</b> .....	48
<b>3.3.5. FODA institucional</b> .....	48
<b>3.3.6. Matriz EFE y EFI</b> .....	49
<b>3.3.6.1. Matriz de evaluación de factores internos</b> .....	49
<b>3.3.6.2. Matriz de evaluación de factores externos</b> .....	50
<b>3.3.7. Organigrama estructural</b> .....	52
<b>3.3.8. Organigrama funcional</b> .....	53
<b>3.3.9. Organigrama posicional</b> .....	54
<b>3.3.10. Manual de sistema de control interno</b> .....	54
<b>3.3.10.1. Manual de funciones</b> .....	54
<b>3.3.10.2. Manual de procesos</b> .....	60
<b>3.3.11. Disposiciones generales de la empresa</b> .....	74
<b>CONCLUSIONES</b> .....	76
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	77
<b>GLOSARIO</b>	
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Símbolos utilizados en los flujogramas .....	14
<b>Tabla 1-3:</b>	Conocimiento acerca de los sistemas de control interno .....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Existencia de mecanismos de control de actividades .....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Actividades que realizan los trabajadores sujetos a control .....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Información acerca de los perfiles de trabajo .....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Existencia de un manual de funciones.....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Existencia de un manual de procedimientos .....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Ambiente laboral .....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Relación con compañeros de trabajo .....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Herramientas y materiales necesarios para el trabajo.....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Opinión de los trabajadores .....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Matriz FODA .....	48
<b>Tabla 12-3:</b>	Matriz EFI .....	49
<b>Tabla 13-3:</b>	Matriz EFE .....	50
<b>Tabla 14-3:</b>	Manual de funciones Gerente Propietario .....	54
<b>Tabla 15-3:</b>	Manual de funciones-secretaria .....	55
<b>Tabla 16-3:</b>	Manual de funciones-técnico cablista .....	56
<b>Tabla 17-3:</b>	Manual de funciones-Fusionador .....	57
<b>Tabla 18-3:</b>	Manual de funciones-contador .....	58
<b>Tabla 19-3:</b>	Manual de funciones-secretaria .....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Líneas de conexión en un organigrama .....	12
<b>Gráfico 1-3:</b>	Relación porcentual del conocimiento acerca de SCI .....	34
<b>Gráfico 2-3:</b>	Existencia de mecanismos de control de actividades .....	35
<b>Gráfico 3-3:</b>	Actividades que realizan los trabajadores sujetas a control .....	36
<b>Gráfico 4-3:</b>	Información acerca de los perfiles de trabajo .....	37
<b>Gráfico 5-3:</b>	Existencia de un manual de funciones.....	38
<b>Gráfico 6-3:</b>	Existencia de un manual de procedimientos .....	39
<b>Gráfico 7-3:</b>	Ambiente laboral .....	40
<b>Gráfico 8-3:</b>	Relación con compañeros de trabajo.....	41
<b>Gráfico 9-3:</b>	Herramientas y materiales necesarios para el trabajo.....	42
<b>Gráfico 10-3:</b>	Opinión de los trabajadores .....	43
<b>Gráfico 11-3:</b>	Organigrama estructural propuesto .....	52
<b>Gráfico 12-3:</b>	Organigrama funcional propuesto .....	53
<b>Gráfico 13-3:</b>	Organigrama posicional propuesto.....	54
<b>Gráfico 14-3:</b>	Flujograma-reclutamiento y selección de personal .....	61
<b>Gráfico 15-3:</b>	Flujograma-acceso al servicio de internet .....	63
<b>Gráfico 16-3:</b>	Flujograma-adquisición de materiales y equipos .....	65
<b>Gráfico 17-3:</b>	Flujograma-instalación a clientes .....	67
<b>Gráfico 18-3:</b>	Flujograma-reparaciones .....	69
<b>Gráfico 19-3:</b>	Flujograma-pago a proveedores .....	71
<b>Gráfico 20-3:</b>	Flujograma-pago a trabajadores .....	73

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-1:</b>	Componentes del control interno.....	7
<b>Figura 2-1:</b>	Matriz FODA .....	18

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- ANEXO A:** ENCUESTA DIRIGIDA AL GERENTE
- ANEXO B:** ENCUESTA DIRIGIDA A LOS TRABAJADORES
- ANEXO C:** ANTEPROYECTO

## RESUMEN

El presente trabajo de titulación se realizó con la finalidad de diseñar un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones, para la mejora de la gestión administrativa de la empresa y, por lo tanto, el mejoramiento de las actividades; así también garantizar el éxito y desarrollo empresarial. Para llevar a cabo este trabajo fue necesario la recolección de información en la entidad, mediante el uso de técnicas e instrumentos de investigación, tales como encuestas, observación, cuestionarios, mismo que fueron aplicados a los trabajadores y la entrevista que fue dirigida al Gerente Propietario de la organización, cuyos resultados permitieron evaluar la situación actual de la empresa. Como resultado de la investigación se determinó que no existen mecanismos de control implementados, por lo que no se garantiza el correcto desarrollo y ejecución de las actividades, ya que la empresa está expuesto a una serie de riesgos. Luego se procedió a realizar la propuesta, en la que se detalla aspectos que ayudarán a la entidad a ser más eficientes y efectivos los procesos. Por lo tanto, se recomienda al Gerente la posibilidad de implementar el sistema de control interno propuesto con el fin lograr el éxito empresarial.

**Palabras clave:** <CONTROL INTERNO>, <TOMA DE DESICIONES>, <AUDITORÍA INTERNA>, <ESTADO SITUACIONAL>, <MEJORA CONTINUA>



18-10-2022  
2027-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

This degree work aimed to design an internal control system for the company C&E Telecommunications, to improve the administrative management of the company and, therefore, to improve its activities, as well as to guarantee the success and development of the company. To carry out this work, it was necessary to collect information from the entity using research techniques and instruments, such as surveys, observation, and questionnaires, which applied to the workers, and an interview that was directed at the owner manager of the organization, whose results allowed to evaluate the current situation of the company. Because of the investigation, it was determined that there are no control mechanisms implemented, so the correct development and execution of the activities is not guaranteed, since we expose the company to a series of risks. Then we made the proposal, which details aspects that will help the entity be more efficient and effective in its processes. Therefore, we recommended to the manager the possibility of implementing the proposed internal control system to achieve business success.

**Keywords:** <INTERNAL CONTROL>, <DECISION MAKING>, <INTERNAL AUDITING>, <STATUS STATUS>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>, <CONTINUOUS IMPROVEMENT>.



Leonardo E. Cabezas A.

0601880420

## **INTRODUCCIÓN**

Actualmente las organizaciones se ven inmersas en la globalización, lo cual supone un alto índice de competencia, riesgos latentes, problemas, pérdidas de recursos y hasta en el peor de los casos, el cese total de actividades, por lo cual es necesario que las empresas cuenten con herramientas de gestión que brinden una seguridad al momento de realizar las diversas actividades. Por mucho tiempo el control interno ha estado limitado a áreas puramente económicas o áreas financieras, además de que se creía que solo las grandes empresas podían o estaban obligadas a implementar mecanismos de control interno el cual le permitiera una adecuada gestión administrativa y el mejoramiento continuo de actividades.

En este sentido, el presente trabajo de investigación se realizó con la finalidad de diseñar un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones, el cual se caracteriza por permitir una adecuada gestión administrativa de la empresa y aspectos en materia de seguridad al momento de la realización de actividades que son de gran importancia en la empresa, que básicamente son un problema que surgieron principalmente por ser una empresa muy joven y por diversos motivos como el desconocimiento.

La finalidad u objetivo de la propuesta realizada radica en brindar a la empresa una herramienta que permita una adecuada administración y, por lo tanto, la mejora de las actividades, específicamente en tres áreas que se han considerado importantes en la empresa C&E Telecomunicaciones, estas son: administrativa, operativa y financiera.

El trabajo de investigación realizado es muy importante para la empresa, ya que constituye una herramienta de gestión, con ello se asegurará que las personas que laboran allí tengan una guía para realizar sus labores diarias y como resultado se obtendrá optimización de recursos, eficiencia y eficacia, aumento de la rentabilidad y en términos generales el desarrollo empresarial, en la que se verán beneficiados principalmente el Gerente Propietario, los trabajadores porque aumentará su motivación al sentirse parte de la empresa y los más importante, los clientes ya que se brindará un mejor servicio de acuerdo a sus requerimientos y necesidades.

Para garantizar el correcto desarrollo de la investigación fue necesario tomar como referencia diversos artículos, libros, informes de diversos autores, mismos que sirvieron como guía o fundamento teórico para el normal desenvolvimiento del trabajo, en el que los temas principales fueron control interno y sistemas de control interno. Por lo tanto, para realizar la propuesta se lo hizo con la guía de los conocimientos de autores expertos en el tema.

En este contexto, este trabajo se encuentra estructurado por tres capítulos, definidos de la siguiente manera:

El Capítulo I abarca los antecedentes de la investigación y la fundamentación teórica conceptual sobre el Control Interno, definiciones, importancia, características, alcance y limitaciones, clasificación y componentes. También comprende el sistema de control interno, sus objetivos, importancia, factores, principios y normas, pasos para el diseño de un sistema de control interno. En el Capítulo II se desarrolló la metodología de la investigación que se siguió, en el cual se ha considerado la modalidad de investigación, enfoque de investigación, nivel de investigación, tipo de estudio, selección y cálculo del tamaño de la muestra, métodos de investigación y técnicas e instrumentos de recolección de datos, cuyos resultados se interpretan, analizan y representan en gráficos de pastel.

En el Capítulo III, se desarrolló la propuesta, en donde se diseñó el sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones, el cual comprende desde la reseña histórica de la empresa, filosofía institucional, políticas institucionales, valores, análisis de factores internos y externos mediante el uso de la matriz foda y de la matriz EFE y EFI, manual de funciones de todos los puestos existentes en la empresa, manual de procesos de las actividades más relevantes que se realizan diariamente, debidamente representados por sus flujogramas y por último, lineamientos generales de la empresa.

Finalmente se llegó a las conclusiones de la presente investigación, considerando los aspectos más relevantes, mismo que guardan concordancia con los objetivos planteados, así también se plantean recomendaciones necesarias para el Gerente Propietario, mismas que están enfocadas en el mejoramiento de su gestión y por ende que sea más eficiente a la hora de tomar decisiones.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

A continuación, se cita algunos trabajos de investigación realizados por diferentes autores, mismos que tienen un tema enfocado en sistemas de control interno, pero que a pesar de ello no tiene ninguna similitud con el tema propuesto, y más bien sirvieron como referencia para el adecuado desarrollo del tema propuesto:

Según Salazar Cajas y Villamarín Álvarez (2011) en su investigación titulada: “*Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers cía. Ltda. Ubicada en la parroquia Aláquez del cantón Latacunga, para el período económico 2011*” mencionan:

El Sistema de Control Interno de una organización se constituye en el apoyo gerencial de la administración, ya que éste se hace uso fundamentalmente con el objetivo de salvaguardar los activos de la organización, generar registros contables confiables, fomentar la eficacia de las actividades y alentar el cumplimiento de las políticas, leyes y reglamentos existentes. (pág. XVI)

Según Ramos Calle (2015) en su investigación titulada: “*Diseño del sistema de control interno en la empresa AB Optical de la ciudad de Loja*”, sostiene:

Es evidente la premisa de que el Control Interno es un curso de acción para el cumplimiento de los objetivos de las empresas y organizaciones, promover el ordenamiento de los procesos, controlar las irregularidades de las actividades y los principios de la organización y para retroalimentar y fortalecer la gestión de calidad, eficiencia y eficacia que se traducirá en mejor prestación de servicios. (pág. 2)

Según Crespo Coronel y Suárez Briones (2014) en su tesis titulada “*Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso “Multitecnos S.A.” de la ciudad de guayaquil para el periodo 2012- 2013*”, concluye:

El control interno es un factor fundamental para el logro de los objetivos, dado que es una herramienta que nos ayuda a reducir o controlar los problemas que toda empresa posee, por lo tanto, los sistemas de control interno nos permite generar un cierto nivel de seguridad.

Según Gusqui Maigua (2018) en su investigación titulada: “*Diseño de un sistema de control interno para la empresa inmobiliaria Vilema & Colcha Cía. Ltda. Riobamba, 2017*”, concluyó:

La falta de directrices administrativas, de procedimientos estandarizados y funciones debidamente definidas generan desfases en el desempeño de las actividades, ocasionado pérdidas y costos ocultos por falta de control efectivo y eficaz en la gestión operativa y administrativa de la Inmobiliaria Vilema & Colcha Cía. Ltda. (pág. 152)

Según Ramirez Alzate y Tapias Castaño (2014) en su proyecto de grado titulado: “*Diseño de un sistema de control interno para la Corporación Club Sabaletas*” menciona:

Desde el punto de vista aquí aplicado, se puede decir que un área o servicio que no cuente con los controles internos adecuados puede estar en riesgo de desviaciones en sus operaciones y, por supuesto, la decisión que se tome no será en el mejor interés. de la Junta Directiva, pudiendo llegar incluso a generar una crisis en el desempeño de sus operaciones ordinarias, de lo cual se desprenderán una serie de consecuencias que pueden comprometer el resultado de cada una de sus operaciones.

Los trabajos de investigación citados anteriormente servirán como un modelo de referencia para la presente investigación y servirá como guía para el correcto desarrollo de este.

## **1.2. Marco teórico**

### ***1.2.1. Control interno***

Según Contraloría General del Estado (2019) menciona que el control interno se define como un proceso llevado a cabo por los miembros del personal de una entidad u organización, incluidas las más altas autoridades, la gerencia y el personal de todos los niveles, para brindar una seguridad razonable de que los recursos, inversiones o activos de la entidad pueden monitorearse. y medir el logro de objetivos y metas establecidas en términos de desempeño, confiabilidad, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Según Leudis Orlando y Any Flor (2016): “el control interno es un proceso llevado a cabo por personas dentro de la organización, diseñado con el objetivo de proporcionar un nivel de seguridad "razonable" sobre el logro de los objetivos de la organización”.

El control interno ha cobrado mayor relevancia en los últimos años durante la transformación y crecimiento empresarial, ya que se ha convertido en un mecanismo que permite a la dirección de

un negocio medir y verificar su eficacia de gestión respecto al logro de los objetivos planteados, asegurando un nivel prudente de confidencialidad a alcanzar esos objetivos. García Africano (2014)

Una empresa depende de gran parte por las actividades de control interno que se implementen, para ello es necesario conocer el estado situacional de la organización y de manera general conocer los pormenores de allí. Partiendo de los resultados obtenidos, podremos tomar las medidas necesarias para generar seguridad en nuestra administración. Es tarea de todos los colaboradores aportar con el desarrollo e implementación de estas medidas, mas no, solo de una persona, ya que constantemente se observa el desinterés de unos pocos, lo que desemboca en un ambiente laboral negativo.

#### *1.2.1.1. Importancia del control interno.*

Para entender la importancia del control interno en las empresas, conviene empezar por entender el propósito del control interno, que tiene como objetivo resguardar los recursos de la empresa o negocio evitando pérdidas por fraude o negligencia.

A menudo las PYME no cuentan con un sistema de gestión bien definido en el que los objetivos y los planes no suelen estar escritos, sino que se implementan empíricamente; resolver problemas a medida que surgen invertir sin planificación crear departamentos según sea necesario entre otros. Servin (2019)

En términos generales se podría decir que el control interno constituye la espina dorsal de la empresa, es aquel elemento importante para que una organización pueda surgir. Es muy usual que debido a desconocimiento o descuido no se le tome importancia al control de los recursos y actividades.

#### *1.2.1.2. Objetivos del control interno*

Según Conexión ESAN (2017) los objetivos del control interno están directamente relacionados con los objetivos de la organización. Fundamentalmente son tres tipos:

**Objetivos operacionales:** Se refiere a la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización. Estos incluyen objetivos relacionados con el desempeño y la rentabilidad, evaluación de programas, desarrollo de proyectos, operaciones y protección de activos.

**Objetivos financieros:** Se ocupan de la preparación de estados financieros y otra información de gestión, así como de la prevención de falsedades y revelaciones.

**Objetivos de cumplimiento:** Se trata de acoger y cumplir los reglamentos con base legal y demás estatutos pertinentes. Toda actividad que realice la empresa o entidad debe estar dentro del marco de la ley y en cumplimiento con las disposiciones para el tipo de empresa.

#### *1.2.1.3. Funciones del control interno*

Según Mendoza Zamora, García Ponce, Delgado Chávez, y Barreiro Cedeño (2018), la función de control interno tiene como finalidad auxiliar a los dirigentes de las empresas en el logro de sus objetivos brindando información a través de análisis, evaluación y recomendaciones relacionadas con sus actividades de gestión, es importante contar con un sistema de control implementado adecuadamente, un buen control interno en la organización se ha incrementado en años recientes y hoy en día aquella que nos posea esta herramienta se verá aventajado por sus rivales, esto se debe a la practicidad de medir la eficiencia y la productividad al momento de la implementación; especialmente si se enfoca en su negocio principal porque dependen de él para continuar su participación en el mercado; cabe recalcar que la aplicación del control interno por parte de una empresa en sus operaciones llevará al conocimiento de una situación similar por eso es tan importante contar con un plan que permita identificar la situación, demostrar que se han implementado los controles y ayudarlo a tener una mejor visión de su gestión.

#### *1.2.1.4. Principios del control interno*

Según el autor existen 9 reglas relacionadas con el control interno las cuales se reúnen en el grupo de principios en base a su popularidad y los beneficios que generan; así tenemos las siguientes:

**Responsabilidad delimitada:** Todas las funciones, actividades, obligaciones y deberes de cada trabajador de la empresa, deben tener respaldo por escrito

**Separación de funciones de carácter incompatible:** Esto es para evitar que la misma persona realice funciones que puedan dar lugar a fraudes o errores por no ser las adecuadas.

**Ninguna persona debe ser responsable por una transacción completa:** No es conveniente que una sola persona esté a cargo de todo el ciclo de la actividad, por lo que debe haber una persona responsable de autorizar, aprobar, realizar y registrar una actividad.

**Selección de servidores hábiles y capacitados:** Este es un requisito para el buen funcionamiento de cualquier entidad, ya que las mejores personas son necesarias para el óptimo desarrollo de las actividades en una empresa.

**Instrucciones por escrito:** Esto evitará que el personal realice las actividades encomendadas de manera errónea e inclusive se evita inconvenientes como olvidos sin intención.

**Control y uso de formularios pre-numerados:** Esto nos permite llevar un control adecuado y sobre todo brinda facilidades al momento de requerir algún documento

**Evitar el uso de dinero en efectivo:** Excepto en los casos en que se trate de pequeños gastos y se gestionen con efectivo.

**Depósitos intactos e inmediatos:** Esta medida facilita el control de actividades y el cruce de información por lo que deben ejecutarse al día siguiente de su recolección en su totalidad.

**Uso de equipo mecánico con dispositivos de control y prueba:** Entre los que incluyen: alarmas, contraseñas, llaves de registradoras para evitar fraudes o robos.

#### 1.2.1.5. Componentes del control interno

Según Calle (2020), comprender los elementos del control interno de una entidad te brindará la oportunidad de diseñar, implementar y ejecutar de manera adecuada las actividades y procesos de control en las empresas. Cada elemento es una parte importante para la adecuada ejecución de actividades y el desarrollo empresarial, por lo cual a continuación se detalla cada uno de estos:



**Figura 1-1:** Componentes del control interno  
Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

**Ambiente de control interno:** La estructura del control interno de una entidad parte desde un punto fundamental como lo es el control interno, misma que se trata de la forma en la que enfrenta los problemas ante controles de auditoría y de manera general a controles en el interior de la empresa. Tenemos muchos elementos importantes que debe poseer un ambiente de control interno: la filosofía de la administración frente al riesgo, el nivel de apetito al riesgo, una administración comprometida, los valores de la empresa, una estructura organizacional sólida y una correcta designación de actividades.

**Evaluación de riesgo:** Se refiere a detectar puntos determinantes en los procesos de una empresa donde es importante realizar un control exhaustivo. Aquí el personal encargado del cumplimiento debe ver lo que va mal para completar un análisis de evaluación de riesgos formal, además, debe examinar en detalle las diferentes fases del negocio. Esto se puede hacer a través de flujogramas y descripciones detalladas de cada proceso de la organización.

**Información y comunicación:** La información y la comunicación forman parte de las características del control interno de una empresa. Ambos conceptos se refieren al proceso de recopilación y difusión de información sobre los mecanismos de control entre todas las unidades dependientes.

**Monitoreo:** Otro componente del control interno de una empresa es el seguimiento, que se refiere al mecanismo de auditoría mediante el cual se detectan errores y se verifica que los sistemas de control interno estén efectivamente diseñados y que sigan operando con precisión.

**Control de las actividades:** Esta característica del control interno se refiere a las actividades que realiza el trabajador de una compañía para garantizar de que los controles están surtiendo efecto. Estas actividades están elaboradas para abarcar los eventos que se encontraron al evaluar el riesgo, para posteriormente implementar las mejoras y monitorear su funcionamiento.

#### *1.2.1.6. Beneficios del control interno*

De acuerdo con Gesdatta (2019), los administradores o dirigentes de una organización tienen la dura tarea de conducir a la empresa por el camino de la eficiencia y eficacia, para ello es necesario que genere estrategias o herramientas que permitan lograr esos objetivos. Entre los beneficios que brinda el control interno podemos mencionar:

**Establecer protocolos y procedimientos:** Al crear controles internos los propietarios de pequeñas empresas establecen protocolos y procedimientos para que los sigan sus empleados. Los propietarios de pequeñas empresas informan a sus empleados sobre estos protocolos y esperan que los sigan en su trabajo diario.

**Prevenir el fraude y el robo:** La implementación de controles internos puede beneficiar en gran medida a que las empresas puedan prevenir o mitigar fraudes dentro de sus actividades diarias. El control interno incluye actividades como la conciliación bancaria, y demás acciones relacionadas que ayuden a verificar si el personal encargado está realizando las actividades de forma adecuada o si están malversando el dinero.

**Separación de tareas:** Se refiere a la separación adecuada de las funciones y tareas de cada puesto de trabajo, optimizando en gran medida la ejecución de actividades.

**Organizar información financiera y de gestión:** Los controles internos pueden ayudar a la PYMES a tener organizada su información financiera y administrativa. Los datos organizados adecuadamente pueden incrementar la productividad y poseer información en regla ante una posible auditoría o control legal.

**Reducir los errores a través de la formación:** El control interno puede ayudar a las empresas a reducir o mitigar errores y a su vez puede ayudar a aumentar la productividad, un claro ejemplo es la capacitación de los trabajadores

#### *1.2.1.7. Valores que soportan el control interno*

Según autores, los valores son muy importantes para poder estar seguros de que el trabajo que se está realizando en un área determinada de la empresa sea el correcto y que esté de acuerdo con lineamientos, para ello se los detalla a continuación:

**Ética:** Realizar todas las actividades con un alto grado de transparencia e imparcialidad.

**Equidad:** Tratar a todas las personas de manera justa e igualitaria.

**Honestidad:** Actuar con integridad y realizar las actividades con la más alta calidad y habilidad.

**Lealtad:** Trabajar con un alto espíritu de apoyo para la organización que solicitó nuestros servicios.

**Compromiso:** Ver al trabajo como el pilar primordial para el desarrollo de nuestra vida.

**Imparcialidad:** Ser siempre justos y objetivos en todas nuestras decisiones.

**Responsabilidad:** Todas las actividades y deberes se llevan a cabo con la diligencia y el cuidado que se espera de una persona responsable.

**Confianza:** Creer en las propias capacidades y también en las de los demás colaboradores de la empresa.

#### *1.2.1.8. Clases de control interno*

En una empresa se puede ejecutar de dos maneras la valoración del sistema de control interno:

- **Control interno previo:** Permite analizar las actividades que se hayan estudiado previo a su autorización con el objetivo de determinar su propiedad, legalidad, veracidad y conformidad con el presupuesto, programa, planes, etc.
- **Control interno posterior:** Es la evaluación de las actividades administrativas y/o financieras de una empresa con posterioridad a su ejecución.

### *1.2.1.9. Responsabilidad del control interno*

La elaboración, implementación, control, funcionamiento, mejoramiento y evaluación del control interno es responsabilidad de los órganos internos y demás personal que integra la organización, cada uno, de acuerdo con sus atribuciones. Los directivos al cumplir sus responsabilidades pondrán especial cuidado en los aspectos que consideren más relevantes, de acuerdo con el tipo de organización, determinando el riesgo e impacto en la consecución de los fines organizacionales.

### *1.2.1.10. Control interno basado en la administración de riesgos*

Según Pereira Palomo (2019), los riesgos se encuentran latentes en todas las actividades de una empresa, ya que es imposible que podamos eliminar al 100%, de ahí nace la importancia de una adecuada administración de este, así como de la definición rutinaria de diferentes tipos de indicadores que nos permitan observar los avances sobre metas obtenidas para percatarnos de la buena marcha o las posibles errores que activan los focos rojos que nos deben obligar a meditar, evaluar y tomar medidas correctivas oportunas que encausen las acciones hacia el logro sobresaliente de los objetivos propuestos y esperados.

Por lo tanto, ante lo mencionado en párrafos anteriores, se puede clasificar los riesgos en cuatro tipos:

- Operativos
- Administrativos
- Financieros
- Estratégicos

Por lo general, los riesgos se relacionan como factores negativos que pueden ocurrir en las empresas, por lo que se debe evitar que ocurran a toda costa. También debemos considerar que son de carácter general y se aplican a todas las empresas o en su gran mayoría, por lo que la clasificación en cuatro categorías es para determinar la diferencia de las áreas a las que pueden afectar; sin embargo, un tipo de riesgo puede afectar a varias categorías al mismo tiempo.

#### **• Riesgos operativos**

Podemos incluir en este tipo de riesgos los que están íntimamente ligados con la planeación y que son de vital importancia porque, difícilmente, podemos lograr eficiencia operativa sin una buena planeación. Entre estos riesgos, podemos considerar, de manera enunciativa, los siguientes:

#### **a) Falta de definición de la misión, visión y valores empresariales.**

Cuando la empresa no sabe cuál es su misión o no la tiene definida de manera formal y su personal la desconoce, los colaboradores se encuentran en un ambiente de desorientación que desmotiva

la eficiencia y eficacia en la actuación de estos. De manera similar, cuando la empresa desconoce hacia dónde quiere llegar.

De acuerdo a Raffino (2021) sostiene que la misión y la visión son postulados mediante los cuales una empresa u organización plantea los objetivos que desea alcanzar a mediano y largo plazo. Juntas describen la identidad y la base teórica de una organización, empresa o marca.

Ambas poseen características que las distinguen por lo que no deben ser confundidas, pero deben formularse conjuntamente ya que es importante que sean coherentes entre sí y que prevean las situaciones que puedan ocurrir dentro de un determinado plazo.

#### **b) Falta de organigramas en la empresa**

La falta de un organigrama formalmente definido, que sea de conocimiento por todos, para que cada uno conozca su ubicación en la estructura del personal en la empresa y sienta la importancia de pertenecer a la misma, formando un elemento importante para el logro de la misión y visión

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional y el recurso humano de una empresa, que indica la ubicación de todos los puestos y trabajadores, así como la relación entre las diferentes áreas.

Su finalidad es aclarar a todos los colaboradores para que tengan una visión clara de la estructura actual de la entidad, facilitando identificar su rol dentro de la misma y detectando los puntos fuertes o áreas de oportunidad.

**Para que sirven los organigramas:** Un organigrama es una gran herramienta ya que nos facilita tener conocimiento de la información esencial acerca del funcionamiento de la empresa para coordinar distintas situaciones del negocio y proyectos que se requieren llevar a cabo. Además, es un adecuado indicador del crecimiento de una organización, y este estará mejor controlado si cuenta con un organigrama formalmente establecido.

Sin importar si la empresa pertenece a las Pymes o grandes empresas, contar con un organigrama será una gran opción para organizar de manera eficaz la empresa.

**Finalidad de los organigramas:** Los organigramas tienen muchas funciones y propósitos diferentes. Un autor afirmó lo siguiente:

- Representa las distintas unidades que componen la empresa con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diferentes tipos de trabajo especializado o no que se realizan dentro de la empresa que está debidamente asignado por área de responsabilidad o función.
- Permite visualizar una representación de la distribución de trabajo, indicando:
  - Los puestos de trabajo existentes en la empresa.
  - Cómo estos puestos de trabajo se reúnen en áreas administrativas.

- Como la autoridad se le asigna a los mismos.

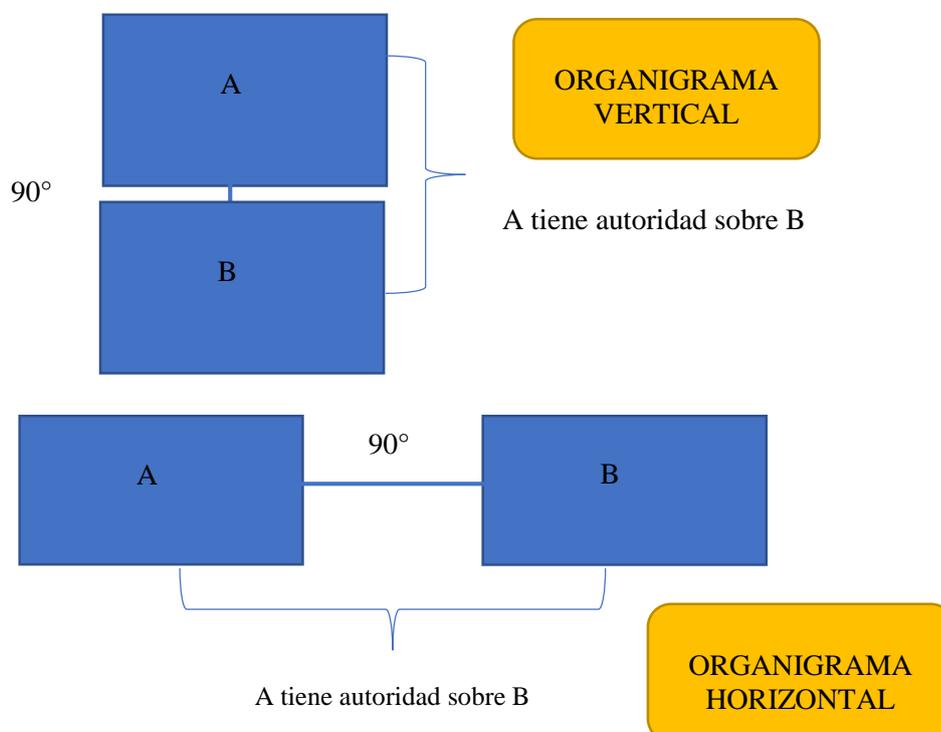
**Ventajas de los organigramas:** Las ventajas de los organigramas son:

- Le permite al lector aclarar fácilmente las ideas principales.
- Indica que puesto de trabajo depende de otro. (en caso de las entidades, organizaciones, negocios, etc.)
- Constituye una gran herramienta de aprendizaje.
- Permite que los principios de la empresa funcionen de manera correcta.
- Ayuda a los directivos y al personal de nuevo ingreso, para hallar la forma de integrarse a la empresa.

**Desventajas de los organigramas:** Las desventajas que presentan los organigramas, según autores son los siguientes:

- Indican únicamente las relaciones formales de autoridad excluyendo muchas relaciones informales importantes y las relaciones de información.
- No indican el nivel de autoridad disponible en distintos niveles
- Con frecuencia muestran la empresa tal como debería funcionar, más bien como es en realidad, algunos administradores olvidan mantenerlos actualizados, dejando de ser funcionales.

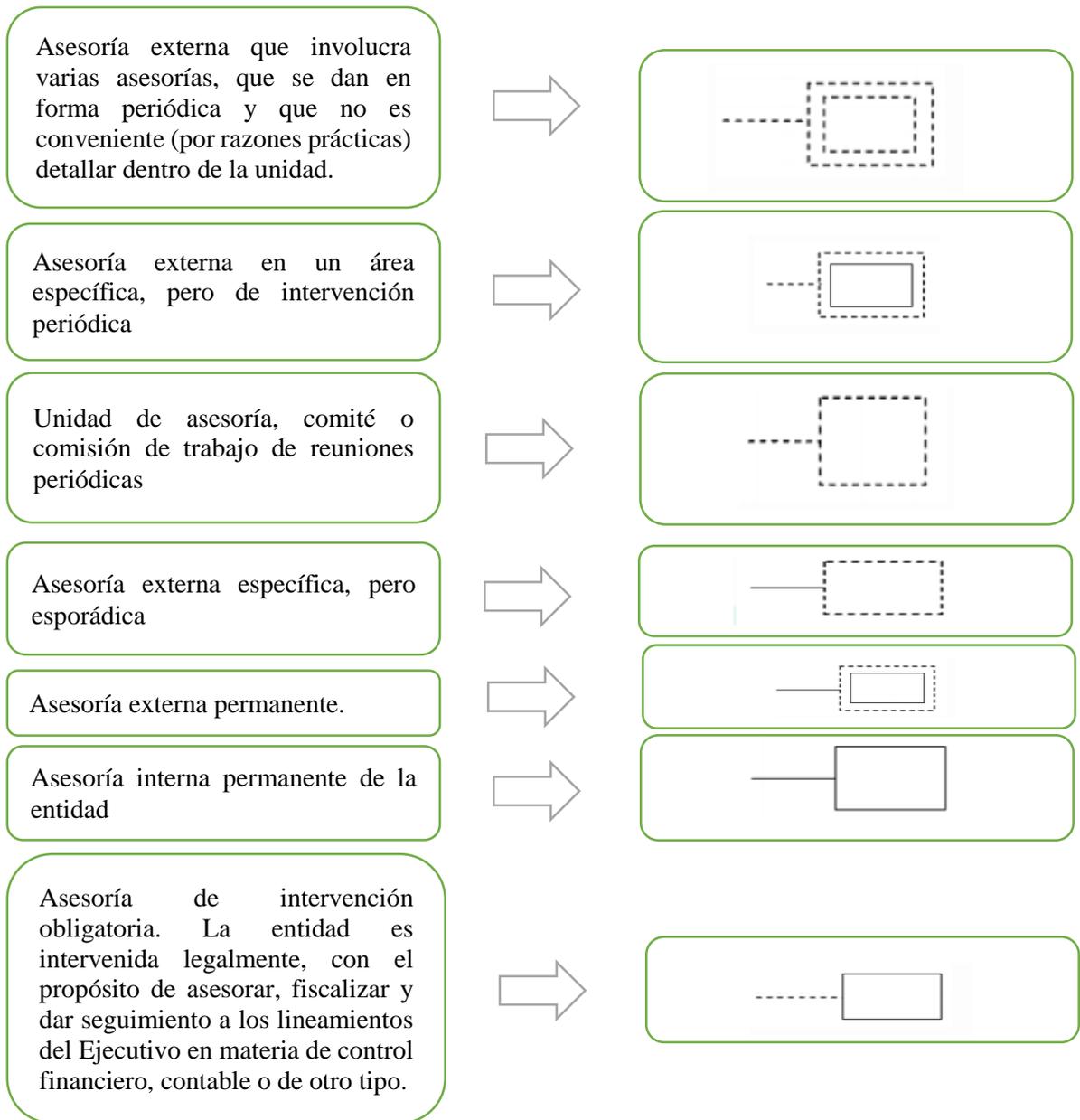
### Líneas de conexión usadas para la representación en organigramas



**Gráfico 1-1:** Líneas de conexión en un organigrama

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

## Símbolos usados para identificar el tipo de unidad administrativa



### c) Falta de descripciones formales

Este debe ser de cada una de las plazas de trabajo en los que se incluyan a detalle las actividades primordiales que deben realizar los trabajadores para el desempeño esperado en su contribución a lograr las metas y objetivos trazados.

### d) Falta de procedimientos operativos

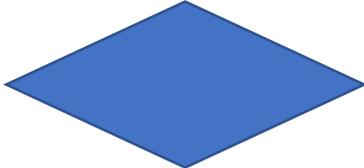
Para cada uno de los procesos, áreas, operaciones y programas específicos, definidos en los manuales donde se incluyan protocolos y actividades a realizar ante posibles situaciones que puedan ocurrir; así como las políticas que sirvan de guía en la actuación de los responsables de

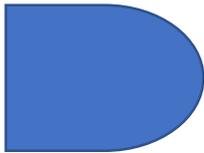
ejecutar las actividades específicas que, de manera conjunta contribuyan al logro sobresaliente de los objetivos planeados.

El Manual de Procedimientos es un componente del sistema de control interno, un documento herramienta que contiene información detallada y completa incluyendo instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y reglamentos de otras áreas de manera ordenada y sistemática, las ocupaciones o actividades que deban realizarse de manera individual y colectivamente dentro de una empresa en todas sus áreas divisiones departamentos y servicios.

**Flujograma de procedimientos:** Para la representación gráfica del orden de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

**Tabla 1-1:** Símbolos utilizados en los flujogramas

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Inicio o fin de un proceso
	Indica cada actividad que necesita ser ejecutada
	Indica un punto de toma de decisión
	Indica la dirección del flujograma
	Indica los documentos utilizados en el proceso

	<p>Indica una espera o un retraso</p>
	<p>Indica que el flujograma continua a partir de ese punto en otro círculo, con la misma letra o número, que aparece en su interior</p>

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

**e) Horarios**

Informal en la programación o falta de estandarización de las tareas a realizar en las diversas actividades de la empresa

**f) Código de ética**

La no existencia de un código de ética empresarial que regule las acciones de los empleados para lograr el desempeño laboral en un ambiente honesto y transparente.

• **Riesgos administrativos**

En este tipo de riesgos se puede dividir los que están estrechamente relacionados con el establecimiento del control exacto que debe existir en todas las actividades, bajo el ejercicio de una adecuada organización y dirección administrativa, con respecto a las fases del proceso administrativo que nos ayudan a establecer la forma de hacer las cosas para procurar la eficiencia en las operaciones y a supervisar el cumplimiento continuo que le corresponde a todos los puestos del organigrama que cuentan con personal subordinado, cerciorándose del desempeño eficiente que permita el logro de las obligaciones designadas en cumplimiento a los resultados deseados. Entre estos riesgos podemos mencionar de manera enunciativa los siguientes:

**a) Inadecuada separación de funciones**

Tanto en las actividades diarias como en la concesión de los derechos y autorizaciones al personal que labora en la empresa, ya que, puede existir conflictos o realización de actividades de manera deficiente por la asignación de deberes a personas que no poseen los conocimientos en el tema.

**b) Falta de controles**

Especialmente en áreas que son de mucho cuidado y que requieren de un control minucioso, ya sea en el temas de dinero, inventarios, ventas, compras, créditos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, etc.

**c) Que el personal que colabore en la empresa no cuente con los conocimientos y aptitudes necesarios**

Muy importante contar con personal calificado para los diferentes puestos del organigrama en contribución al desarrollo de la empresa y que se sientan verdaderamente comprometidos con la consecución de los objetivos y metas señaladas. }

- **Riesgos financieros**

Esta clase de riesgos están mayormente ligados con los resultados económicos de las empresas, ya que si no ponemos atención y descuidamos su tratamiento puede afectar a la utilidad y rentabilidad y, por lo tanto, impediría el logro de los objetivos. A continuación, se detalla los diferentes tipos:

- a) Que la información presentada no esté acorde a las normas y reglamentos establecidas para el año en ejercicio.
- b) Que no exista información financiera comparativa con estados financieros anteriores, contra presupuestos planificados, desglose por agencia, regiones segmento de producto, tipo de cliente y mercado etc.
- c) No evaluar nuevos proyectos de inversión desde el punto de vista financiero con escenarios reales (óptimo medio e irrealista) lo que rinda mayor seguridad en la toma de decisiones estratégicas y financieras.

- **Riesgos estratégicos**

Se vinculan directamente con el cumplimiento de la visión de la empresa. La presencia de este tipo de riesgos en la empresa impide que los colaboradores tengan un direccionamiento, lo que causa que realicen sus actividades sin motivación y más por obligación, a continuación, se detallan los tipos de riesgos estratégicos más comunes en las empresas:

- a) **Planeación a mediano y largo plazo**

La no existencia de un plan a mediano y largo plazo en el que apreciemos de manera formal y detalladamente hacia dónde queremos que vaya la empresa en el futuro y cómo queremos ver su posición financiera y los resultados de crecimiento que esperamos ver al cabo de unos años, así también los programas y proyectos puestos en marcha.

- b) **Análisis interno y externo**

Según Espinosa (2019), se refiere a una falta de conocimiento de las fortalezas debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa (análisis FODA) y las diferentes áreas que la componen; ni las revisiones y evaluaciones periódicas que apoyen la toma de decisiones consensuadas con la

dirección responsable y asesores externos de forma que se busque un crecimiento sostenible asado en la mejora continua.

La matriz de análisis dafo o foda, consiste en una herramienta muy popular para el análisis situacional de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dafo en una organización, es evaluar el estado situacional actual de la empresa y en base a ello tomar decisiones en mejora empresarial para el presente y futuro.

**Análisis interno:** En el análisis interno de la empresa se identifican factores internos importantes para nuestra empresa tales como los relacionados con: finanzas marketing producción organización etc.

- **Fortalezas:** Estas son todas las capacidades y recursos que tiene una empresa para explotar oportunidades y crear una ventaja competitiva. Para identificarlos podemos responder preguntas como: ¿qué ventaja tenemos sobre nuestros competidores? ¿qué recursos de bajo costo tenemos? ¿nuestras fortalezas en productos, servicios, distribución o marca?

- **Debilidades:** Se refiere a factores que la empresa no posee y que la hacen más vulnerables ante la competencia, por lo tanto, genera pérdida de competitividad.

Para identificar las debilidades de la empresa se debe responder a las siguientes preguntas: ¿qué perciben nuestros clientes como debilidades?, ¿en qué podemos mejorar?, ¿qué evita que vendamos nuestro producto o servicio?

**Análisis externo:** En el análisis externo se puede determinar factores muy importantes que pueden ser ajenos a la empresa o visto de otra forma, de las puertas de la empresa para afuera. Podemos determinar las siguientes:

- **Oportunidades:** Son factores positivos para nuestra empresa y que si sabemos cómo explotarlas al máximo puede ser una gran opción para alcanzar el éxito, todo depende de la situación en la que se desarrolle las actividades.

- **Amenazas:** Se refieren a los puntos negativos que pueden afectar a la organización de manera grave o en niveles controlables. Para identificar las amenazas de nuestra organización, podemos responder a preguntas como: ¿qué obstáculos existen?, ¿tenemos problemas de solvencia?



**Figura 2-1:** Matriz FODA

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

**Importancia del análisis FODA:** El análisis FODA, es una gran herramienta que se puede utilizar para resumir los problemas internos y externos, y a partir de los resultados del análisis tomar decisiones en bien de la empresa.

La visualización que determina el análisis FODA permite construir ventajas competitivas a partir de las Fortalezas, establecer planes de acción para superar las Debilidades, capitalizar de la mejor manera las Oportunidades y prever posibles impactos de las Amenazas.

**Matriz EFI:** Para Muent (2019), la matriz EFI o también conocida como Matriz de Evaluación de

Factores Internos es una herramienta utilizada por las empresas para realizar un estudio de factores tanto positivos como negativos de la parte interna de la misma, y poder tomar decisiones en bien de la organización.

La matriz EFI es una herramienta demasiado útil que permite conocer la situación real de una empresa, permitiendo conocer las fortalezas y debilidades de manera precisa.

**Importancia de la matriz EFI:** Para la correcta toma de decisiones, independientemente del área de la empresa se debe conocer el estado situacional de dicha área.

Puede ser antes de comenzar algún proyecto o para tomar estrategias para el aumento de ventas, posicionamiento de marca, estrategias de marketing, etc., se debe conocer las fortalezas y debilidades.

Es por esta razón que la realización de una matriz de evaluación de factores internos es muy importante en las empresas para la toma de decisiones.

**Pasos para realizar la matriz EFI:** Para lograr la matriz EFI, se deben realizar los siguientes pasos de manera secuencial asegurando un desarrollo adecuado y resultados exitosos:

- **Crear un cuadro y llenarlo:** Primero debe crear un gráfico de cuatro columnas. Lo primero será que enumeres las fortalezas y debilidades del área que necesita analizar o de la empresa en su conjunto si el objetivo es realizar un análisis global. Se debe que ser bastante específico. Pase una cantidad razonable de tiempo en su lista, escribiendo los elementos que ha identificado. Cuantos más elementos contenga la lista será mucho mejor. De esta manera usted puede tener una mejor visión general. Comience con las fortalezas y luego continúe con las debilidades. Una vez que tenga al menos 10 elementos en su lista puede pasar al siguiente paso.

- **Establece índices de valor:** Ahora que se tiene una lista con las fuerzas y debilidades de la empresa, llegó el momento que de atribuirle una nota a cada uno de sus elementos. Para eso se utiliza una segunda columna. Le pondrás una nota que varíe entre 0 y 1 a cada uno de los factores de tu lista. Donde 0 es un factor sin importancia y 1 es un factor muy importante para el éxito del negocio. Al sumar las notas de todos los elementos de tu lista el valor total deberá ser 1. Por lo tanto, tenga cuidado al dar un valor a cada elemento de su lista para que la suma no supere este valor. Por ejemplo, si tuviera 8 fortalezas en su lista y 9 debilidades clasificaría cada elemento según su relevancia para el resultado final ya sea positivo o negativo. La puntuación total de los 17 factores debe dar 1.

- **Clasificar los factores:** Una vez completada la segunda columna, llegó el momento de pasar a la tercera. En ella colocarás un valor entre 1 y 4 con las siguientes atribuciones:

- Debilidad Mayor.
- Debilidad Menor.
- Fortaleza Menor.
- Fortaleza Mayor.

Una vez que cada factor de la lista tiene su valor atribuido puedes pasar a la última columna.

- **Cruzar los datos añadidos:** En este paso llegó el momento de multiplicar la segunda con la tercera columna de cada uno de los elementos de tu lista, creando la cuarta columna. Por ejemplo, si en una debilidad colocaste una nota de 0.05 en la segunda columna porque no tenía mucha importancia. Y en la tercera columna le diste una nota 2 por ser una debilidad menor, al multiplicar las dos columnas la calificación ponderada es 0,10. Este valor deberás colocarlo en la cuarta columna. Deberás hacer esto para todos los factores.

- **Sumar los factores para llegar a una conclusión:** Una vez calculada la calificación ponderada de todos los factores llegó el momento de realizar el último paso. Sumar las calificaciones ponderadas de todos los elementos de tu lista. El valor de esta suma dará entre 1,00

y 4,00, siendo que el valor promedio de la calificación total ponderada es 2,5. Si tu resultado es menor a esta media quiere decir que tú marca o el sector auditado es débil. En el caso que el resultado sea mayor que 2,5 quiere decir que es fuerte.

**Matriz EFE:** Según Barroeta (2021), la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) es una herramienta de análisis (ponderado) que permite realizar un estudio de campo, en la que se puede determinar distintos factores externos, que impidan el crecimiento y desarrollo empresarial.

Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los administradores resumir los factores y evaluar información de diferentes áreas o departamentos.

Esta herramienta permite tomar decisiones y elaborar estrategias, para así aprovechar y potencializar las oportunidades y también tratar de mitigar o eliminar las amenazas.

**Importancia de la matriz EFE:** El objetivo principal de la realización de este análisis es crear una lista de oportunidades reales que pueda sacar ventaja la empresa, organización o negocio. Dicha lista debe realizarse los aspectos más importantes, ya que así se podrá generar estrategias que verdaderamente sirvan a la empresa para la correcta toma de decisiones que beneficien a la empresa. Una vez iniciado este proceso de análisis, es necesario tener una visión general y desarrollar la sensibilidad y perspectiva que se tiene sobre el entorno externo que rodea a la empresa.

Debido a que de esto dependerá el aprovechamiento o no de las oportunidades que se presenten, es importante tener presente que los elementos evaluados son subjetivos y para ello se recomienda utilizar o apoyarse en otros instrumentos, herramientas o matrices de análisis como la DOFA o las 5 fuerzas (Porter).

**Pasos para realizar la matriz EFE:** Al igual que la matriz EFI, se debe seguir los siguientes pasos para realizar de manera correcta la matriz y de esa manera se obtenga resultados positivos:

- **Realizar una lista de oportunidades y amenazas:** Se debe realizar una lista con un número adecuado tanto de oportunidades como amenazas, lo recomendable es de 10 en adelante, comenzar por las oportunidades seguido de las amenazas. Deben ser factores analizados previamente y que realmente estén influyendo de manera significativa a la empresa.
- **Asignar valores:** Una vez que tengamos la lista con oportunidades y amenazas se debe asignar valores que van desde 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante), donde, en la mayoría de los casos, las oportunidades tienen mayor puntuación que las amenazas, sin embargo, si la amenaza influye en gran medida al desarrollo y estabilidad de la empresa, deberá tener un valor alto. Se debe tener en cuenta que la suma total de los valores tiene que ser igual a 1.0

- **Asignar calificaciones:** En este paso se debe calificar cada factor de la siguiente manera: Debilidad Mayor =1; Debilidad Menor =2; Fuerza Mayor calificación =3 y Debilidad de Fuerza Mayor =4.

- **Definir la calificación ponderada:** Multiplicar el peso de cada factor por la calificación para obtener la calificación ponderada.

- **Determinar el valor ponderado:** Sumar el valor final de cada factor. Teniendo que el total de ese valor está entre el 1.0 (como el valor más bajo) y 4.0 (el valor más alto). El valor promedio del valor ponderado es de 2.5

**c) Ausencia de un gobierno corporativo formal**

Así que las decisiones estratégicas no son responsabilidad de una sola persona. Asimismo, no considerar la incorporación de asesores externos con experiencia multidisciplinaria para asesorar a los accionistas y actuar como filtro en la toma de decisiones brindando un mayor grado de afirmación en los planes y programa de crecimiento y apego al plan estratégico de la empresa.

**d) Desconocimiento de los avances tecnológicos**

A través de programas específicos y personal capacitado para estar a la vanguardia ayudar a establecer mejores prácticas administrativas y operativas para hacer más eficiente el funcionamiento de los recursos humanos físicos y económicos de la empresa.

**e) Falta de un plan de continuidad de negocios**

En caso de existir problemas que impidan el normal desarrollo de actividades, estos pueden ser de carácter tecnológico, ambiental, etc., por ello es necesario contar con un plan de contingencia para solventar los problemas en el menor tiempo posible y evitar causar molestias en nuestros clientes.

Todos los riesgos antes mencionados, clasificado en operativo, administrativos, financieros y estratégicos, pueden incidir en perjuicio del sano crecimiento y logro exitoso de la misión y visión empresarial. Sin embargo, hay riesgos adicionales que específicos para una de las áreas operativas que conforman el organigrama y que su incidencia afecta en el logro de los objetivos y metas propuestas, pudiendo llegar al grado de desestabilizar a la empresa y poner en riesgo la permanencia de esta, incluyendo, entre ellos, la deshonestidad del personal en los distintos niveles, en perjuicio del patrimonio de los accionistas o de los intereses legítimos empresariales.

### ***1.2.2. Sistema de control interno***

Chiavenato (2004) menciona: Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas

de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

Stevens (2020), es un conjunto de políticas, principios, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación que establece la junta de directivos de una empresa con el propósito de brindar un grado de seguridad razonable, y poder conseguir los siguientes objetivos:

- Optimizar la eficiencia y eficacia de las actividades de la empresa.
- Prevenir o mitigar acciones que puedan ser consideradas como fraude.
- Gestionar de manera óptima los riesgos.
- Brindar información confiable y oportuna.
- Que la empresa opere en un marco de legalidad y en base a las normas y reglamentos establecidos para su tipo de organización y actividad.

Según ISOTools (2019), “el sistema de control interno es un procedimiento de control integrado a las actividades operativas de los entes de una determinada organización”.

Podemos concluir que los sistemas de control interno es toda acción que va encaminada hacia la corrección o mitigación de errores encontrados en una empresa, con el fin de poder conseguir los objetivos empresariales.

Resumiendo lo antes mencionado, los sistemas de control interno son una herramienta que nos permite reducir o mitigar los riesgos que toda empresa tiene, esta herramienta contiene actividades, documentos, estatutos, políticas, reglamentos, etc., que contienen información encaminada a la correcta convivencia empresarial y por lo tanto a generar un ambiente adecuado de trabajo.

#### *1.2.2.1. Ventajas de los sistemas de control interno*

Un sistema de control interno eficaz permitirá aportar seguridad de manera razonable respecto de los siguientes contextos de una organización:

- Diferentes actividades realizadas con efectividad y eficiencia.
- Operar en un marco de legalidad y cumpliendo con todas normas y reglamentos.

Un adecuado sistema de control interno nos va a permitir gozar de ventajas que como objetivo final es la eficiencia empresarial, por lo que dependiendo del contexto de la organización podremos estar seguros ante distintas circunstancias que puedan suscitar.

### *1.2.2.2. Objetivos de los sistemas de control interno*

Según Alcaldía Mayor de Bogotá (2017), los sistemas de control interno cumplen con varios objetivos que permiten brindar un grado de seguridad a las empresas y las actividades que allí se realizan, estos son:

- Proteger los recursos públicos.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía de la gestión pública
- Velar por el cumplimiento de los objetivos de la Entidad.
- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información.
- Definir y aplicar medidas para prevenir y corregir riesgos que afecten el logro de los objetivos.

Como se puede apreciar, cada uno de los objetivos está enfocado hacia la excelencia empresarial, la protección de recursos y la ventaja competitiva. En términos generales, una organización no puede funcionar de manera adecuada sino cuenta con un sistema de control interno en su estructura.

### *1.2.2.3. Características de un buen sistema de control interno*

Según Calle (2018), sostiene que un buen sistema de control interno debe cumplir con características que sin lugar a duda aportaran a la consecución de los objetivos empresariales. Dichas características son muy importantes para dar cumplimiento a la correcta ejecución de las actividades:

- **Plan de organización:** Se refiere a que se debe contar con un plan en el que incluya información relevante de cada puesto de trabajo, este debe ser simple y conciso.
- **Segregación de funciones:** Es muy importante que las funciones estén correctamente delimitadas y evitar que se le asigne obligaciones y tareas a personas que no tenga los conocimientos necesarios para la realización de un trabajo bien hecho.
- **Control de acceso a los activos:** En gran medida el control interno efectivo también depende de la seguridad del proceso. Una organización logra un nivel adecuado de seguridad cuando se restringe el acceso a los activos o registros contables. ¿Qué implica esto? Esto implica restringir el acceso físico o indirecto a los activos o preparar documentos que permitan el acceso a los mismos.
- **Sistema de autorización y procedimiento:** Esto se refiere a que la empresa debe contar con sistemas y softwares adecuados que nos permitan el correcto manejo de los distintos recursos de la empresa.

- **Métodos para procesar los datos:** Dependiendo del grado de dificultad de los procesos de la organización, los medios para procesar los datos que ayuden al sistema de control interno pueden ser de índole manual, mecánico o digital. Para reducir la posibilidad de errores y manipulaciones y para permitir que todos los empleados participen en el proceso de control es recomendable utilizar herramientas tecnológicas que permitan monitorear y evaluar los controles internos de la manera más objetiva posible.

#### *1.2.2.4. Beneficios de un sistema de control interno*

Según autores, los beneficios que nos brinda los sistemas de control interno son múltiples, por lo tanto, todas las empresas modernas deberían contar con esta herramienta de gestión tan importante y fundamental para el desarrollo empresarial, entre los múltiples beneficios podemos resaltar:

- Permite mantener un orden de actuación entre todo el ambiente laboral.
- Apoya a la mitigación de errores, generando un grado de confiabilidad razonable en la realización de actividades.
- Implementa las maneras de actuación para todos los sectores de la organización, por medio de metas claras, medibles y controlables.
- Genera seguridad de forma razonable sobre la idónea administración, sin olvidarnos de los riesgos del negocio.
- Promueve mecanismos de revisión formales para la solvencia de las desviaciones ocurrida por el funcionamiento de un sistema de control

#### *1.2.2.5. Limitantes para un sistema de control interno*

Los sistemas de control interno poseen limitantes que hacen más seguro su aplicación, ya que no va más allá de áreas que no se puedan aplicar, razón por la cual dependerá del contexto empresarial y demás factores para un adecuado sistema de control interno:

- **Limitante cultural e institucional:** Esto se genera cuando el personal de la empresa no está comprometido con la filosofía institucional, lo que impide que la información generada mediante el sistema de control interno se cumpla en su plenitud.
- **Limitante económica y financieros:** Se da cuando las empresas no poseen los recursos económicos suficientes para implementar un sistema de control interno completo y que cubra absolutamente todas las necesidades de la organización.
- **Limitante organizacional y de gestión:** El poco interés y desconocimiento de los administradores de la empresa para mantener el sistema de control interno en constante actualización, a la implantación, evolución y mejora continua.

#### 1.2.2.6. Fases para el diseño e implementación de sistemas de control interno

Según ISOTools (2017), existen 8 fases que han de seguirse secuencialmente para garantizar el correcto diseño e implementación del sistema de control interno:

**Fase 1) Crear una cultura del control mediante la comunicación, la motivación y la capacitación:** Para iniciar con la implementación del sistema de control interno, es importante preparar el terreno donde se va a trabajar. Esta preparación consiste en un proceso de retroalimentación al personal de qué se quiere hacer y saber transmitir la importancia del control y sus beneficios para la empresa e incluso para cada trabajador individualmente. Para lograr esto se lo puede hacer mediante capacitaciones ya sea por áreas o departamentos. En dicha capacitación se dará a conocer la hoja de ruta para el desarrollo de las restantes fases.

**Fase 2) Recabar información:** Una vez que hemos llegado a todas las personas que trabajan en la empresa, se debe recabar información. En esta fase se debe involucrar a todo el personal, ya sea externo o interno, procedente del área de estrategia de la organización.

**Fase 3) Clasificar la información obtenida:** Dado que el gestor ya ha recopilado toda la información necesaria a través de cualquiera de los canales mencionados es hora de digitalizarlos y categorizarlos de la manera más ordenada posible para facilitar la correcta consulta e interpretación.

**Fase 4) Diagnosticar:** En este punto, ya se dispone de la información necesaria para realizar un diagnóstico del estado de múltiples aspectos de la gestión: el cumplimiento de los objetivos, los roles y sus funciones, las políticas, etc.

**Fase 5) Revisar los procedimientos:** En el marco de la normativa legal perspectiva de calidad integral reingeniería de parámetros y lineamientos administrativos se realiza una revisión integral de los procedimientos para hacerlos más eficientes. Se eliminan pasos innecesarios se centralizan procesos repetitivos y se abren canales de comunicación.

**Fase 6) Evaluar el control interno y de gestión:** El sistema de control interno deberá ser evaluado de alguna manera que asegure su eficacia. Cada uno de ellos debe aportar su visión e involucrarse, comprometiéndose a someterse a un continuo autocontrol que favorezca la mejora continua.

**Fase 7) Implementar, hacer seguimiento y ajustar:** En esta etapa el sistema de control interno ya está diseñado. Ahora es el momento de que los gerentes se responsabilicen de implementarlo en cada área y asegurar su cumplimiento. El gerente en cuestión debe realizar un seguimiento continuo con el apoyo de auditoría interna. Este es también el momento de hacer las reparaciones necesarias y los ajustes finales.

**Fase 8) Evaluar indicadores y realizar más ajustes:** Se deben establecer indicadores de gestión colectivamente para analizarlos. Dichos indicadores pueden almacenarse y sistematizarse en

cuadros de mando o también conocidos Balanced Scorecard. También pueden funcionar otros métodos de evaluación que nos brinde muchos beneficios por su visualización, usabilidad, etc., y que nos permitan conocer el estado exacto del sistema implementado.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

La presente investigación se llevó a cabo desde un enfoque cualitativo y cuantitativo, puesto que al momento de realizar las encuestas, el enfoque cuantitativo se orientó a la tabulación e interpretación de los resultados obtenidos en este, por otro lado, el enfoque cualitativo se orientó a emitir conclusiones y recomendaciones en base a los resultados obtenidos y sobre todo en mejora de la gestión administrativa y de las actividades que se realizan en el área operativa, administrativa y financiera de la empresa C&E Telecomunicaciones

#### 2.2. Nivel de Investigación

Para la presente investigación se aplicó el nivel descriptivo, ya que me permitió puntualizar detalladamente los resultados obtenidos mediante la aplicación de métodos y técnicas de investigación, así como también la descripción de la propuesta realizada para mitigar dichos problemas.

#### 2.3. Diseño de investigación

##### 2.3.1. *No experimental*

La investigación tuvo un diseño No Experimental, pues se limitó a observar los acontecimientos o problemas existentes en la empresa sin intervenir en los mismos, es decir, sin que se haya creado escenarios o situaciones con el fin de obtener resultados de diferentes contextos.

##### 2.3.2. *Transversal*

Para desarrollar la investigación se realizó un estudio transversal, ya que la aplicación de las encuestas y entrevista se realizó una sola vez en todo el estudio, con esa información obtenida fue suficiente para determinar el estado situacional de la empresa, enfocadas en la gestión administrativa actual.

## **2.4. Tipo de estudio**

### **2.4.1. Aplicada**

Con este tipo de estudio se resolvió un problema administrativo en la empresa C&E Telecomunicaciones que surge debido a la falta de herramientas y mecanismos de control, los cuales permitan reducir riesgos empresariales.

### **2.4.2. Documental**

Para el correcto desarrollo de la investigación se hizo uso de diferentes fuentes académicas, como publicaciones de tesis, artículos científicos, etc., mismos que sirvieron como guía para la realización de la propuesta.

### **2.4.3. De campo**

El estudio de campo me permitió obtener información confiable, y así poder verificar la situación actual en cuanto a la gestión administrativa y verificar como se han desarrollado las actividades en las áreas de estudio hasta el momento, y de esa manera poder desarrollar actividades, procesos, estrategias, etc., en bien de la empresa.

## **2.5. Población y Planificación, selección y cálculo del tamaño de la muestra**

La población de estudio fueron las personas que colaboran en la empresa, y que desarrollan las diferentes actividades que se realizan en esta para brindar el servicio de internet, por lo que actualmente se cuenta con 7 colaboradores, razón por la cual no fue necesario realizar un muestreo ya que el universo es limitado y aplicable a todos.

Para desarrollar las actividades, la empresa cuenta con la siguiente estructura:

- Gerente General
- Encargado de Seguridad de la información
- 6 técnicos cablistas
- Fusionador
- Contador
- Secretaria

## **2.6. Métodos**

### **2.6.1. Método deductivo**

Para lograr los objetivos de estudio, se acudió al método deductivo ya que para el correcto desarrollo de la propuesta se partió de bases teóricas confiables. Una vez que ya se obtuvo la información necesaria, se pudo desarrollar la propuesta de manera correcta y siguiendo los lineamientos teóricos

### **2.6.2. Analítico**

Este método fue necesario para analizar la información que se obtuvo de la aplicación de los diferentes técnicas e instrumentos de investigación, y se pudo determinar aquellos defaces que ameritaban un tratamiento especial para mitigarlos

## **2.7. Técnicas**

Las técnicas de investigación aplicadas fueron: encuestas y observación

### **2.7.1. Encuestas**

Las encuestas fueron enfocadas a todo el personal que laboran en el área operativa, administrativa y financiera, misma que consistió en un número adecuado de preguntas cerradas para su análisis y tabulación más acertado. Estas preguntas nos permitieron conocer la posición o situación actual de la empresa frente a la falta de un sistema de control interno.

### **2.7.2. Entrevista**

Se realizó una entrevista al Gerente General de la empresa, con la finalidad de obtener información de manera general de la gestión administrativa y de las actividades que se realizan en el departamento administrativo, financiero y operativo, para así poder desarrollar el sistema de control interno propuesto

### **2.7.3. Observación**

La observación nos permitió conocer de primera mano lo que está sucediendo y como se están realizando las actividades en las áreas de estudio, para lo cual se ha convivido por un determinado

tiempo en la empresa para poder obtener información exacta, por lo que junto con la encuesta pudimos determinar realmente los problemas, y de cierto modo corroborar la información obtenida en las encuestas.

## **2.8. Instrumentos**

### **2.8.1. Cuestionario**

Los cuestionarios nos permitieron desarrollar las encuestas de manera correcta y eficaz, razón por la cual contenía preguntas cerradas para su fácil procesamiento y sobre todo bien estructuradas, principalmente enfocada a todo el personal que trabaja en la empresa, excluyendo al gerente ya que fue sujeto a entrevista.

### **2.8.2. Guía de entrevista**

La guía de entrevista nos permitió contar con un formato de preguntas abiertas y planteadas con la finalidad de conocer el estado actual de la empresa en cuanto a las variables de estudio de la presente investigación. Fue dirigida al gerente de la empresa, por el hecho mismo de que es la persona con más jerarquía dentro de la organización y sobre todo conoce a detalle el funcionamiento de su empresa.

### **2.8.3. Registro de observación**

Los registros de observación fueron un instrumento muy importante cuando aplicamos la observación, ya que nos permitió tomar nota todas las novedades que encontramos durante la aplicación de la técnica de la observación, de esa manera evitamos pasar por alto alguna novedad.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Resultados

Después de obtener los resultados al finalizar la aplicación de la entrevista al Gerente Propietario y encuestas a los trabajadores de la empresa C&E Telecomunicaciones, con diez preguntas cerradas para recolectar información, se procede a la tabulación de la información y representación en cuadros estadísticos con sus respectivas gráficas.

##### *3.1.1. Resultado de la entrevista aplicada al gerente propietario de la empresa*

##### **Pregunta N° 1. ¿Qué es para usted los sistemas de control interno?**

A decir verdad, no tengo conocimiento acerca de los sistemas de control interno, sin embargo, creo yo, que es una herramienta necesaria para que las empresas puedan operar de manera adecuada, y así lograr el éxito empresarial.

##### **Pregunta N° 2. ¿Cuál cree que es la importancia de contar con un sistema de control interno en la organización a la cual dirige?**

Yo creo que es muy importante, y más aún cuando una organización es muy joven, ya que los riesgos que se presentan son mayores y múltiples por diversos factores que pueden ser desde mínimos hasta irreversibles. Por lo tanto, un sistema de control interno nos puede ayudar en gran medida y brindarnos muchos beneficios.

##### **Pregunta N° 3. ¿Ha implementado en algún momento algún mecanismo de control de actividades? Descríbalas**

A decir verdad, mecanismos de control no se lo ha implementado hasta el momento, y por esa razón no se obtiene los resultados deseados.

##### **Pregunta N° 4. En caso de no ser así, ¿Cuál cree que es la razón principal por la que no se ha implementado mecanismos de control en la empresa?**

Puede ser por múltiples factores, quizá sea por las circunstancias y el contexto en el que empezó a operar la empresa, por desconocimiento del tema y sus múltiples beneficios y la falta de recursos, etc.

**Pregunta N° 5. ¿Cuáles han sido los resultados de la gestión administrativa actual, durante los últimos meses con respecto a los mecanismos de control que manejan actualmente en la organización a la cual usted dirige?**

Han sido regular se podría decir, ya que la empresa ha crecido desde el día que inicio sus operaciones, pero existen mucho desperdicio de recursos de todo tipo, lo cual impide que obtengan resultados mucho más positivos.

**Pregunta N° 6. ¿Ha identificado algún tipo de problema en la realización de las actividades? ¿Cuáles?**

Los problema al realizar las diferentes actividades siempre van a estar presentes en la empresa, y a decir verdad existen varios inconvenientes que representan gastos y que necesitan de un tratamiento urgente, entonces la respuesta es que si, tanto en la parte operativa, administrativa, pero con más connotación en la primera.

**Pregunta N° 7. ¿Cómo ha sido el desempeño de los trabajadores en sus actividades diarias?**

Su desempeño es bueno, aunque por la falta de control muchas veces se ha presentado inconvenientes con los clientes al momento de realizar instalaciones, desperdicio de materiales y demás.

**Pregunta N° 8. ¿Cuál cree usted que es la importancia de los manuales de funciones y procedimientos?**

Desconozco acerca de los manuales de funciones y procedimientos, pero considero que son herramientas que nos ayudará y brindará muchos beneficios en mejora de las actividades diarias y, por lo tanto, se verá reflejado en los resultados financieros de la empresa.

**Pregunta N° 9. ¿La empresa tiene definido su misión empresarial? ¿Cuál es?**

La empresa no ha definido su misión empresarial.

**Pregunta N° 10. ¿La empresa tiene definido su visión empresarial? ¿Cuál es?**

La empresa no ha definido su visión empresarial.

**Pregunta N° 11. ¿Cree usted que la implementación de un sistema de control interno ayude a la mejora de la gestión administrativa? ¿Por qué?**

A mi parecer contar con esta herramienta será de gran beneficio, en especial a la mejora de actividades, con mejores procesos, trabajadores más comprometidos, etc. Por lo tanto, un sistema de control interno en la empresa C&E Telecomunicaciones será una gran opción para su desarrollo.

### **Análisis de la entrevista realizada al gerente**

Con la finalidad de establecer los puntos débiles de la empresa, se realizó una entrevista al gerente propietario de la organización.

Partiendo de ello, podemos comenzar resaltando que la empresa aún no cuenta con herramientas de gestión y control que permita la mejora de las actividades diarias, por lo tanto, actualmente los riesgos administrativos, operativos, financieros, etc., están presentes en un alto índice.

El Sr. Henry Vaca tiene un ligero conocimiento del tema propuesto y está consciente que es muy importante implementar mecanismos de control en la empresa que dirige, más aún cuando allí se han presentado novedades en cuanto a la realización de actividades, ya que no existe un control adecuado que brinde esa seguridad y que ayude a disminuir el riesgo que toda empresa tiene y que si no se toma atención puede tener consecuencias muy graves.

Riesgos como los operativos por la falta de definición de la misión, visión y valores empresariales. Ya que cuando la empresa no sabe cuál es su misión o no la tiene definida de manera formal y su personal la desconoce, los colaboradores se encuentran en un ambiente de desorientación que desmotiva la eficiencia y eficacia en la actuación de estos. De manera similar, cuando la empresa desconoce hacia dónde quiere llegar, cuál es su visión y que valores empresariales deben distinguir a sus colaboradores para diferenciarse de sus competidores para procurar la excelencia en el logro de su misión y motivar el crecimiento ordenado con una mejora continua.

Así también se puede observar riesgos administrativos por la inadecuada separación de funciones tanto en las actividades manuales como en la asignación de los derechos y permisos de los usuarios para acceder a realizar las operaciones de captura y/o consulta en los sistemas administrativos de información y comunicación automatizados que utiliza la empresa, que se derivan de la falta de manual de funciones y manual de procesos.

Finalmente se determinó que la empresa tiene riesgos estratégicos por el desconocimiento de la fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) de la empresa y de las diferentes áreas que la conforman y de la empresa en general.

Se puede concluir que la falta de mecanismos de control está provocando que la empresa corra riesgos considerables y es necesario la urgente elaboración de un sistema de control interno que ayude a reducir en cierto grado los problemas que actualmente poseen.

### 3.1.2. Resultados de la encuesta aplicada a los trabajadores de la empresa

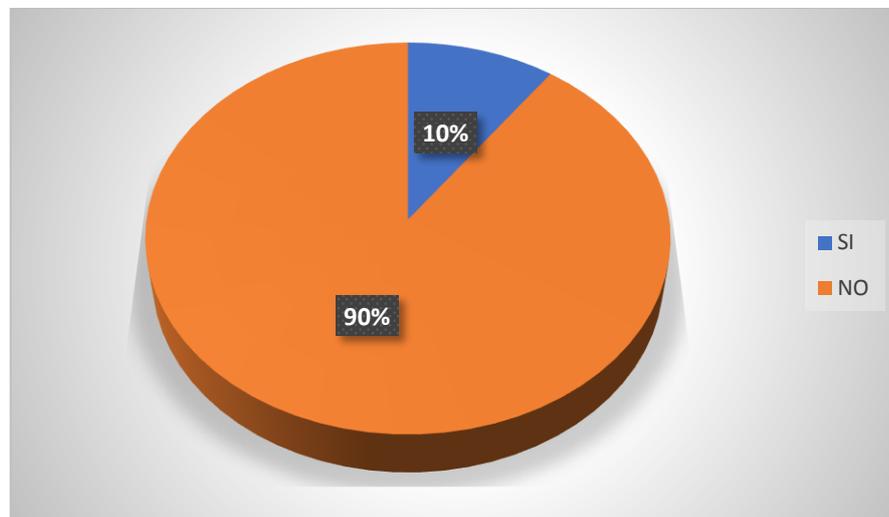
#### Pregunta N° 1. ¿Tiene conocimiento acerca de los sistemas de control interno?

**Tabla 1-3:** Conocimiento acerca de los sistemas de control interno

Variable	Frecuencia	%
Si	1	10
No	9	90
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 1-3:** Relación porcentual del conocimiento acerca de SCI

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: De las 10 personas encuestadas, el 9% respondió que no tienen conocimiento alguno de que se trata los sistemas de control interno, y tan solo el 1% sabe o tiene una ligera idea del tema, por lo que se llega a la conclusión que la empresa no ha implementado ningún tipo de herramienta de gestión, ni se ha comunicado a los trabajadores algo relacionado al tema.

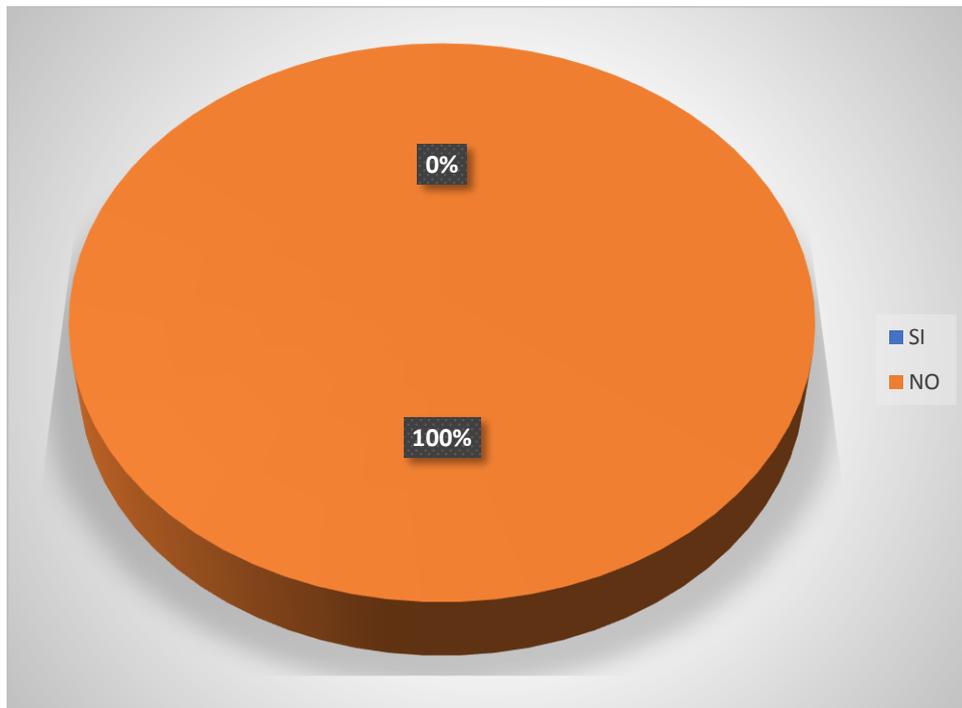
**Pregunta N° 2. ¿Conoce usted si existe algún mecanismo de control de actividades en la empresa?**

**Tabla 2-3:** Existencia de mecanismos de control de actividades

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 2-3:** Existencia de mecanismos de control de actividades

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Se determinó que la empresa no posee mecanismos de control o herramientas de gestión adecuadas que ayude al correcto desarrollo, ya que el 100% de los encuestados respondieron que no existen mecanismos de control en la empresa.

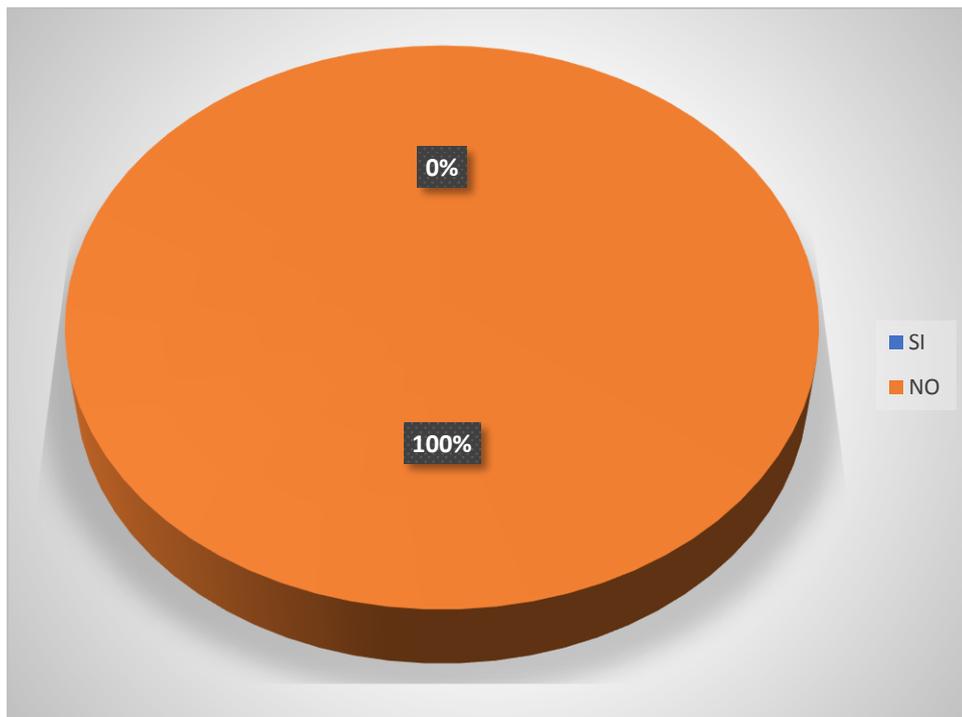
**Pregunta N° 3. ¿Las actividades que usted realiza son sujetas a control?**

**Tabla 3-3:** Actividades que realizan los trabajadores sujetos a control

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 3-3:** Actividades que realizan los trabajadores sujetos a control

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Se puede determinar que las actividades que desarrollan los trabajadores de la empresa no son sujetas a control ya que, el 100% de los encuestados respondieron que no, lo cual es un problema muy serio ya que puede existir desperdicio de recursos, incumplimiento de obligaciones, etc.

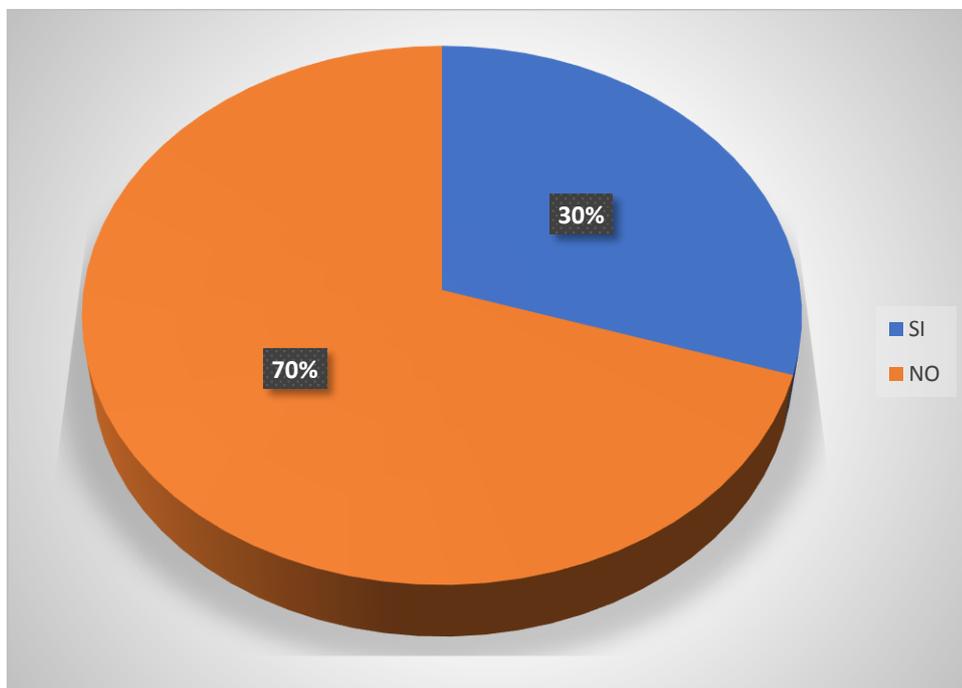
**Pregunta N° 4. ¿Le proporcionaron información útil acerca de sus funciones dentro de su perfil de trabajo?**

**Tabla 4-3:** Información acerca de los perfiles de trabajo

Variable	Frecuencia	%
Si	3	30
No	7	70
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 4-3:** Información acerca de los perfiles de trabajo

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Los trabajadores no poseen o no recibieron información alguna de las funciones y su alcance, tan solo tres personas (3%) afirmaron que, si les compartieron información de lo que deben hacer en su trabajo, mientras que siete personas (70%) respondieron que no se les ha brindado información necesaria.

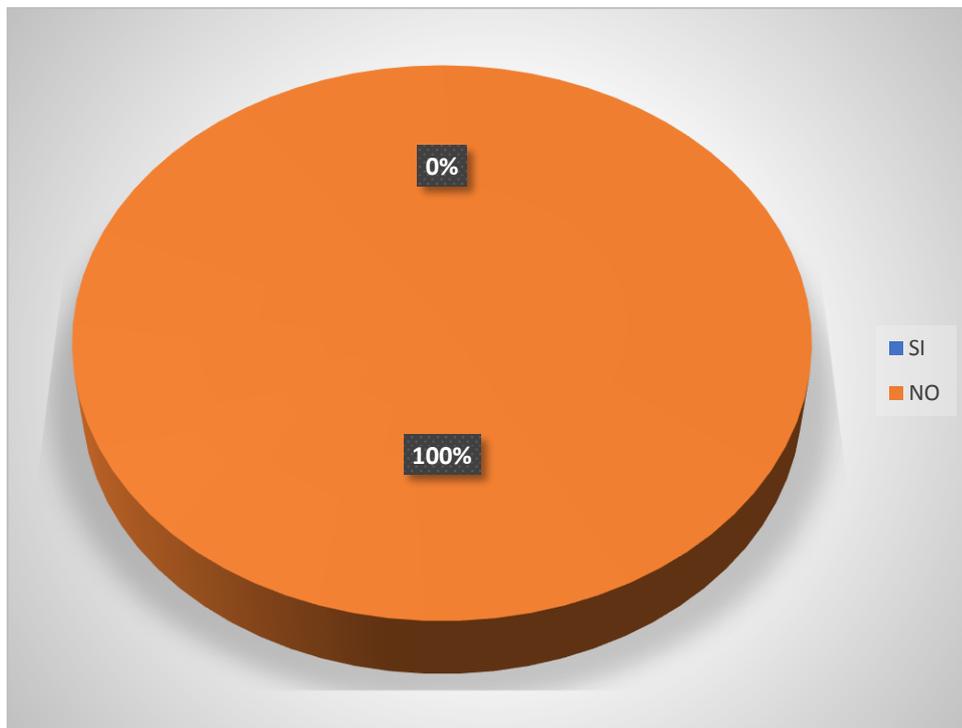
**Pregunta N° 5. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de funciones en la empresa?**

**Tabla 5-3:** Existencia de un manual de funciones

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 5-3:** Existencia de un manual de funciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Se puede determinar que en la empresa no existe un manual de funciones ya que 10 personas afirmaron que no conocen de la existencia de un manual de en la empresa, y es necesario que se lo implemente de manera urgente y que sea difundido a todos los puestos de trabajo existentes.

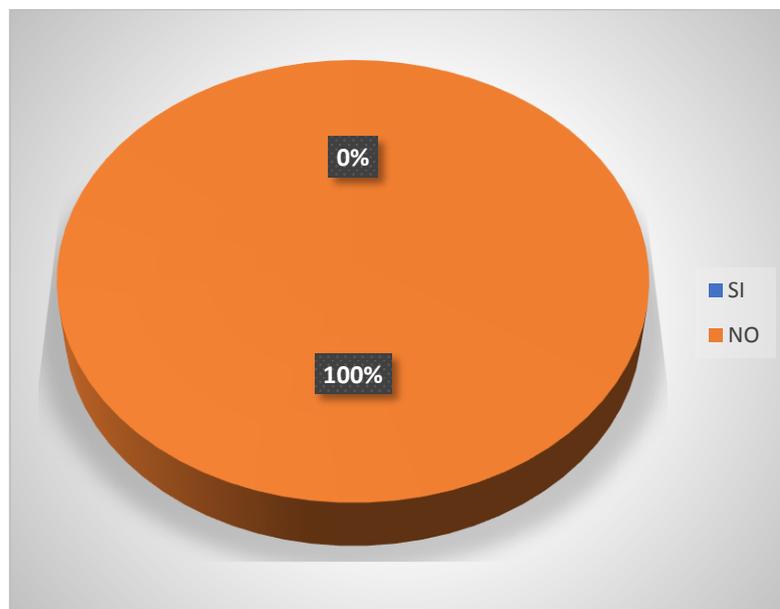
**Pregunta N° 6. ¿Conoce usted de la existencia de un manual de procedimientos en la empresa?**

**Tabla 6-3:** Existencia de un manual de procedimientos

Variable	Frecuencia	%
Si	0	0
No	10	100
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 6-3:** Existencia de un manual de procedimientos

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Al igual que en la pregunta anterior, la cual estaba enfocada en determinar si en la empresa existe un manual de funciones, se pudo determinar que no existe un manual de procedimientos que ayude a mejorar los procesos y actividades, dado que todos respondieron que no existe tal herramienta en la empresa.

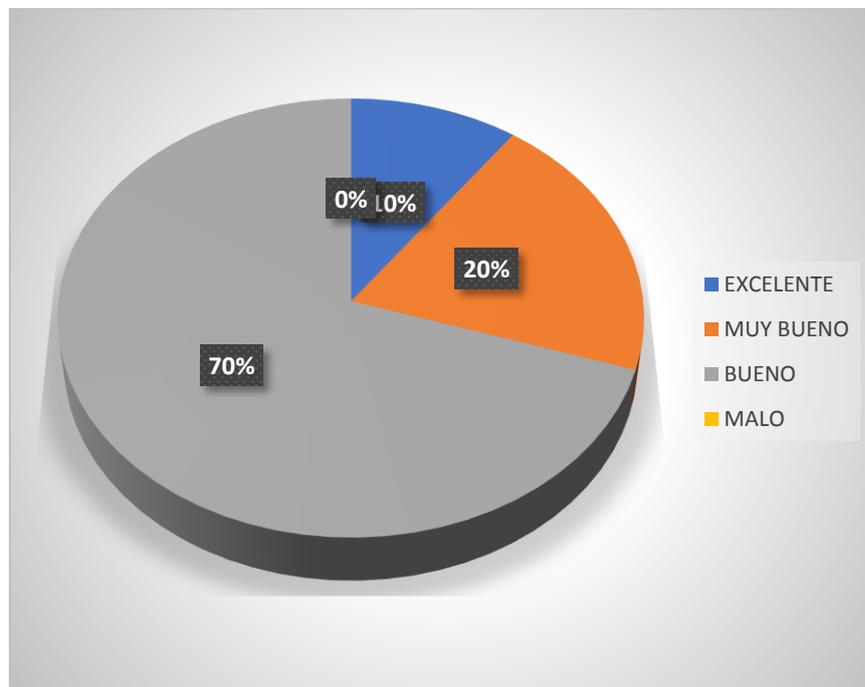
**Pregunta N° 7. Como considera el ambiente laboral en el cual usted se desenvuelve**

**Tabla 7-3:** Ambiente laboral

Variable	Frecuencia	%
Excelente	1	10
Muy Bueno	2	20
Bueno	7	70
Malo	0	0
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 7-3:** Ambiente laboral

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Se puede determinar que el ambiente laboral de la empresa es bueno ya que 7 personas lo afirmaron así, 2 personas respondieron que el ambiente laboral es muy bueno y finalmente 1 personas afirmo que el ambiente es excelente, lo que es positivo para la empresa y momento oportuno para implementar herramientas de gestión y que les sea transmitido a todos.

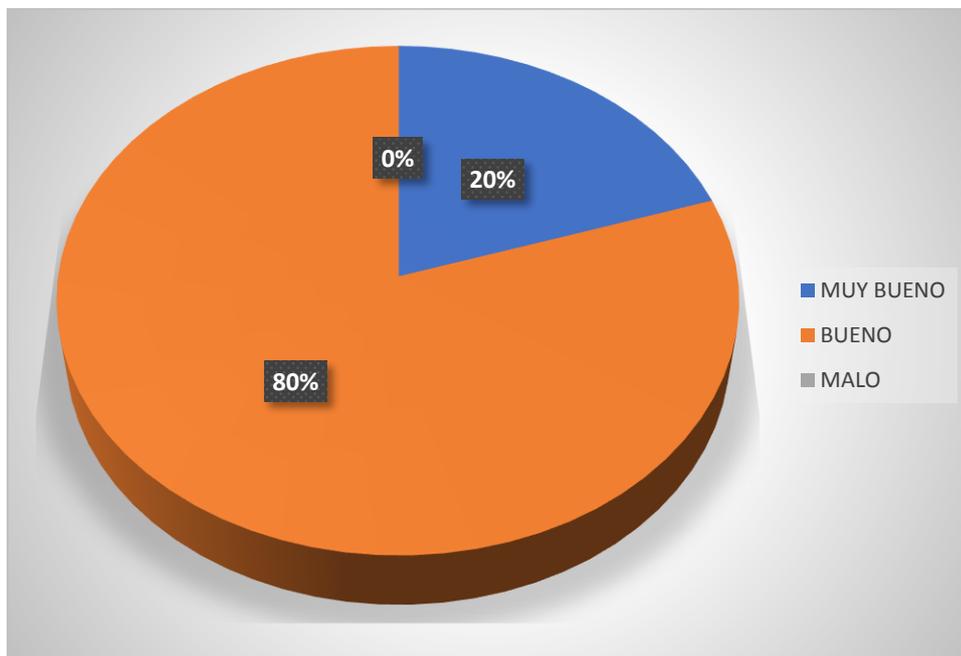
**Pregunta N° 8. La relación con sus compañeros de trabajo es:**

**Tabla 8-3:** Relación con compañeros de trabajo

Variable	Frecuencia	%
Muy Bueno	2	20
Bueno	8	80
Malo	0	0
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 8-3:** Relación con compañeros de trabajo

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Una vez que se ha encuestado a los trabajadores para determinar la relación con sus compañeros de trabajo, se puede determinar que el ambiente y su relación son buena, ya que, 8 personas (80%) lo afirmaron así.

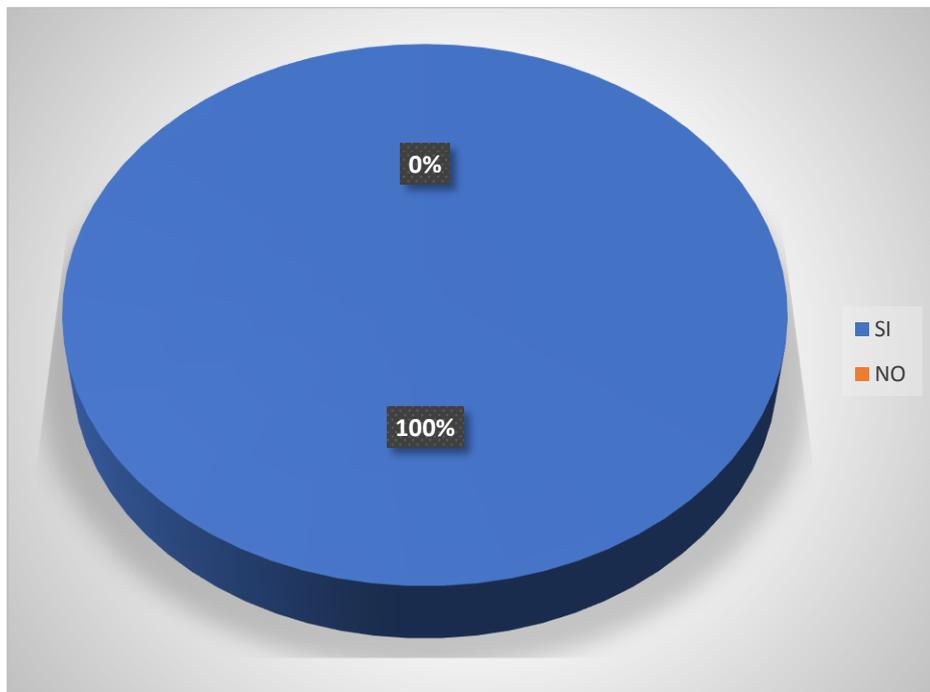
**Pregunta N° 9. ¿Cuenta con las herramientas y materiales necesarios para desarrollar su trabajo?**

**Tabla 9-3:** Herramientas y materiales necesarios para el trabajo

Variable	Frecuencia	%
Si	10	100
No	0	0
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 9-3:** Herramientas y materiales necesarios para el trabajo

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: La disponibilidad de herramientas necesarias para realizar las actividades es excelente, ya que absolutamente todos los encuestados respondieron positivamente.

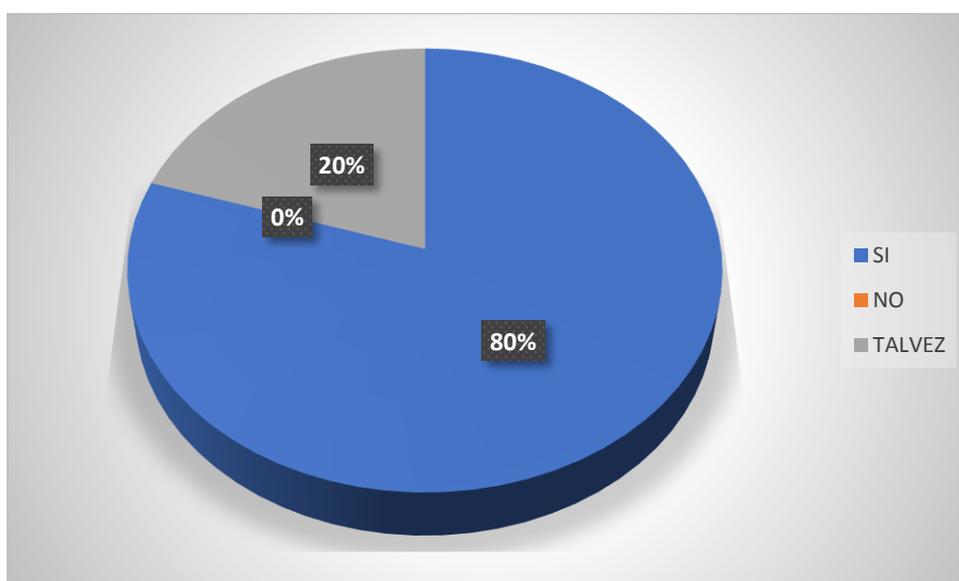
**Pregunta N° 10. ¿Considera que un sistema de control interno aportará positivamente en la mejora de las actividades?**

**Tabla 10-3:** Opinión de los trabajadores

Variable	Frecuencia	%
Si	8	80
No	0	0
Tal vez	2	20
Total	10	100

**Fuente:** Investigación de campo a partir de encuesta a C&E Telecomunicaciones

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.



**Gráfico 10-3:** Opinión de los trabajadores

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

Interpretación: Del total de encuestados, 8 personas respondieron que consideran muy positivo el diseño de un sistema de control interno, 2 personas piensan que no es bueno ni malo, por lo tanto, la mayoría consideran que el diseño de un sistema de control interno aportara positivamente a la mejora de las actividades

### 3.2. Discusión de resultados

La empresa C&E Telecomunicaciones de la parroquia La Victoria viene desarrollando sus actividades hace aproximadamente 1 año por lo que no cuenta con una orientación apropiada que brinde una adecuada gestión administrativa y seguridad en las actividades diarias que allí se

realizan, que en cierto modo impide la expansión y desarrollo empresarial por los gastos en recursos tanto materiales como financieros.

Para cumplir con la propuesta planteada de diseñar un sistema de control interno que este acorde a las necesidades de la organización fue necesario la aplicación de técnicas e instrumentos de investigación como lo es la encuesta y entrevista enfocada especialmente en el personal interno de la empresa.

En primera instancia se pudo determinar que en la empresa no existen mecanismos de control de actividades o herramientas de gestión, entendiéndose por el tiempo que lleva operando, por el tamaño de la organización y por desconocimiento. Por lo tanto, los riesgos que allí están presentes son considerables, ya que, según autores en una empresa los riesgos pueden clasificarse en operativos, estratégicos y administrativos.

En cuanto a los operativos pudimos determinar que la empresa no posee una misión, visión y valores definidos, es decir, la empresa no tiene rumbo ni orientación, esto puede verse reflejado en el estado de ánimo y rendimiento de los empleados ya que hacen su trabajo sin una orientación que debería tener toda empresa.

En cuanto a los riesgos estratégicos se pudo determinar que la empresa desconoce sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, ya que hasta la fecha no se ha realizado un análisis estratégico enfocado en el mejoramiento, por lo que es necesario que se le dé un tratamiento urgente, más aún cuando hay factores que pueden comprometer la permanencia de la empresa, como lo es la competencia.

Y por último determinamos que existen riesgos administrativos como la carencia de una manual de funciones y procedimientos que brindan información útil especialmente para las personas que trabajan allí, debido a que pueden existir conflictos frente a diferentes situaciones que se puedan dar. Una empresa que no tenga bien definido las funciones de sus diferentes puestos de trabajo corre el riesgo que los trabajadores no conozcan el alcance de sus responsabilidades.

Frente a esta realidad la empresa C&E Telecomunicaciones de la parroquia La Victoria debe considerar de la implementación del sistema de control interno que se va a diseñar en respuesta a los problemas detectados, en el que incluye los manuales de funciones y procedimientos con su debida representación gráfica en los flujogramas, definición de la misión, visión y valores empresariales, análisis estratégico mediante la utilización de la matriz FODA, entre otros elementos fundamentales en una empresa, indistintamente de su tamaño o años de operación.

### **3.3. Propuesta: “Diseño de un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones**

#### **3.3.1. Reseña histórica**

La empresa inicio sus actividades el 12 de noviembre del 2012.



Para ese entonces no se la conocía bajo el nombre actual, y se dedicaba a realizar instalaciones eléctricas, redes de telecomunicaciones, etc., sin mucho éxito se dio el cese de actividades y fue en el año 2019 cuando la empresa se constituye bajo el nombre de C&E Telecomunicaciones, actualmente domiciliada en la parroquia La Victoria perteneciente al cantón Pujilí, de la provincia de Cotopaxi bajo la responsabilidad Ing. Henry Geovanny Vaca Anchatuña.

Nace en respuesta a la necesidad de brindar un servicio de conectividad a los sectores rurales como lo son la parroquia La Victoria y Once de Noviembre, en donde el servicio de internet era deficiente. Considerando que en la actualidad es un recurso básico que necesita cada hogar para realizar diferentes actividades, tanto, académicas como laborales.

Actualmente la empresa cuenta con la confianza de alrededor de 200 clientes, número que va aumentando con el pasar del tiempo gracias a la confianza que depositan en nosotros.

#### **3.3.2. Filosofía institucional**

##### **3.3.2.1. Valores institucionales**

Los valores institucionales son muy importantes para nosotros, ya que es nuestra identidad y más que eso, son los pilares sobre el que se asienta todo nuestro trabajo. En C&E Telecomunicaciones es muy importante:

- **Puntualidad:** Es un valor fundamental que deben poseer todos los miembros de C&E Telecomunicaciones para cumplir con sus obligaciones y deberes en hora y fecha acordadas, mostrando seriedad ante nuestros clientes, por lo que los trabajadores se acogen a los horarios establecidos por la empresa.

- **Honestidad:** Es el compromiso que tiene todos los miembros de la empresa, es decir que deben hablar con la verdad en todo momento, sin importar las condiciones o situaciones que este atravesando, por lo que en caso de estar envuelto en algún problema deberá ser honesto e informar a sus superiores para en conjunto encontrar una solución lo más rápido posible.
- **Trabajo en equipo:** Se trata de la capacidad para realizar las diferentes actividades en conjunto con sus compañeros de trabajo, compartiendo sus conocimientos y habilidades con los demás para realizar los trabajos de manera correcta y en el menor tiempo posible
- **Responsabilidad:** Se trata de un valor fundamental que deben caracterizar a todos los miembros de la empresa, en términos generales deben cumplir con los reglamentos y obligaciones que le encomienda la institución, así como también proteger todos los recursos de la empresa.
- **Respeto:** Se trata de aceptar las diferentes formas de pensar y actuar de los clientes, compañeros de trabajo, proveedores y demás personal de la empresa, fomentando el buen ambiente en el trabajo, cordialidad y camaradería. También se refiere al respeto hacia la competencia, sin causar daños a su trabajo, así como también trabajar de forma honesta.
- **Liderazgo:** Valor que debe caracterizar a los altos mandos de la empresa, es decir al gerente, para que con su ejemplo motive a los demás a realizar las actividades de manera correcta, influyendo en su estado de ánimo, pensamiento y actitud laboral

#### 3.3.2.2. *Misión*

“Brindar un servicio de calidad en el sector de las telecomunicaciones, mediante la correcta ejecución de actividades y el uso de infraestructura tecnológica adecuada; por lo que se cuenta con personal calificado que garantice la correcta realización de trabajos. Aportar al desarrollo de los sectores donde mantenemos presencia, brindándoles una adecuada conectividad, misma que les permita realizar sus actividades diarias sin inconvenientes”.

#### 3.3.2.3. *Visión*

“Ser una empresa líder en el sector de las telecomunicaciones, a través de redes modernas y actualizadas, manteniendo un servicio de calidad y que más personas se unan a nuestra distinguida cartera de clientes, brindándoles las mejores tarifas del mercado y beneficios que garanticen su completa satisfacción”.

#### 3.3.3. *Políticas empresariales*

Para C&E Telecomunicaciones las políticas empresariales son una guía al que nuestra organización se adhiere:

- Capacitar a todo el personal de nuevo ingreso que le permita reunir los conocimientos necesarios para la adecuada ejecución de actividades
- Realizar nuestro trabajo sin causar daño alguno a la competencia, en un marco de honestidad y respeto
- Brindar precios accesibles y justos a nuestros clientes
- Cumplir con las obligaciones que estipula la ley para casos de usuarios con oportunidad a beneficios de reducción del 50% en sus pagos mensuales.
- Aportar soluciones a las necesidades de la comunidad que rodea la empresa como parte de los resultados finales de la misma.
- Fomentar un espíritu laboral agradable tanto en líderes como empleados para el buen funcionamiento de la empresa.
- Brindar un espacio laboral adecuado para todos los miembros que trabajan en la empresa.

#### **3.3.4. Código de ética**

El presente código de ética fue elaborado con el objetivo de mejorar el ambiente laboral en la empresa C&E Telecomunicaciones, por lo que esta segmentado por los actores principales que hacen posible que la empresa se mantenga y que con el pasar del tiempo siga creciendo. Este código de ética posee principios organizativos que va dirigido a los clientes, empleados y proveedores, que forma un triángulo clave en la empresa.

##### *3.3.4.1. En relación con los clientes*

- Mantener una relación con el cliente, donde prime el respeto, cordialidad y amabilidad
- Brindar un servicio de calidad y adecuado a sus necesidades
- Ofrecer precios accesibles y acordes al mercado
- Cumplir con las obligaciones de ley dictaminan la reducción del 50% a personas de la tercera edad y discapacitados
- Atender a sus inquietudes de manera rápida y oportuna

##### *3.3.4.2. En relación con los empleados*

- Cumplir con las obligaciones de ley tales como: IESS, FODETEL, pagos de decimos, vacaciones, etc.
- Brindarles ambientes de trabajo adecuado para el desarrollo de actividades adecuadas
- Reconocer el esfuerzo y empeño realizado

- Fomentar su desarrollo profesional mediante capacitación, charlas, conferencias, etc.
- Respetar las creencias y pensamientos de cada uno de los miembros de la empresa, sin discriminación alguna.
- Generar actividades enfocadas en estimular su estado de ánimo y tensiones generadas por la carga de trabajo.
- Vincular a la compañía personas con discapacidades, eliminando barreras en la inserción de personal.

#### 3.3.4.3. *En relación con los proveedores*

- Mantener una relación basada en el respeto, cordialidad y amabilidad
- Cumplir con las obligaciones en los tiempos y condiciones acordadas por ambas partes
- Cumplir con los pagos a los proveedores en las fechas previstas, para no poner en peligro la reputación de la compañía.
- Mantener la confiabilidad de la información de los proveedores, en cuanto a precios, promociones, descuentos, etc.

#### 3.3.5. *FODA institucional*

**Tabla 11-3:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1. Conocimiento de clientes y proveedores	O1. Expansión de la red para otras parroquias aledañas, debido a postería implementada recientemente
F2. Personal capacitado para la realización de actividades	O2. Poco nivel de competencia en el sector
F3. Habilidad para tomar decisiones rápidas debido a su tamaño	O3. Actualmente el internet es un recurso básico en cada hogar
F4. cercanía de la Oficina, ya que está ubicada en la parroquia donde opera la empresa	O4. La competencia no tiene oficinas en la parroquia La Victoria
F5. Buena relación con los clientes y moradores del sector	O5. Las clases se mantienen en modalidad virtual a causa de la pandemia por covid-19
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
D1. Deficiencia en los procesos administrativos.	A1. Leyes en beneficio de las personas con discapacidad y tercera edad.
D2. Escases de personal técnico para atender las necesidades de los clientes.	A2. Daños a la red a causa de la competencia desleal.

D3. Poca inversión en marketing, especialmente en la parroquia Once de Noviembre.	A3. Déficit financiero a causa de clientes morosos.
D4. Equipos defectuosos en clientes finales.	A4. Retraso en proyectos de la empresa a causa de problemas presentes en la naturaleza.
D5. Poca experiencia en el sector de las telecomunicaciones.	A5. Entrada de nuevas formas y tecnologías en un futuro no muy lejano, para proveer internet.

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### 3.3.6. Matriz EFE y EFI

#### 3.3.6.1. Matriz de evaluación de factores internos

**Tabla 12-3:** Matriz EFI

MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS INTERNAS				
Variables		Peso	Calificación	Resultado
<b>Fortalezas</b>	Conocimiento de los clientes y proveedores	0,05	3	0,15
	Personal capacitado para la realización de actividades	0,15	4	0,6
	Habilidad para tomar decisiones rápidas debido a su tamaño	0,05	3	0,15
	Cercanía de la Oficina, ya que está ubicada en la parroquia donde opera la empresa	0,1	4	0,4
	Buena relación con los clientes y moradores del sector	0,05	3	0,15
<b>Debilidades</b>	Deficiencia en los procesos administrativos	0,1	2	0,2
	Escases de personal técnico para atender las necesidades de los clientes	0,15	1	0,15
	Poca inversión en marketing, especialmente en la parroquia Once de Noviembre	0,15	1	0,15
	Equipos defectuosos en clientes finales	0,1	1	0,1
	Poca experiencia en el sector de las telecomunicaciones	0,1	2	0,2
		<b>1</b>		<b>2,25</b>

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

**Análisis:** Una vez que se ha realizado el análisis mediante el uso de la matriz estratégica de las fuerzas internas, es decir, tomando las fuerzas y debilidades de la empresa C&E Telecomunicaciones, podemos determinar que las debilidades que posee la empresa actualmente son mayores a sus fortalezas, ya que como resultado obtuvimos un puntaje de 2,25. Hay que tener en cuenta que existen dos factores que tiene más ponderación: escases de personal técnico para

atender las necesidades de los clientes y poca inversión en marketing especialmente en la parroquia Once de noviembre.

Al tener más debilidades que fortalezas la empresa no puede desarrollarse como desearía, y necesita resolver estos problemas internos de manera urgente, si bien es cierto que la mayor puntuación en las fortalezas se trata precisamente del personal capacitado, pero como debilidad es que no es suficiente para realizar las actividades diarias que se presentan o está mal distribuido el recurso humano.

### 3.3.6.2. Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 13-3:** Matriz EFE

<b>MATRIZ ESTRATÉGICA DE LAS FUERZAS EXTERNAS</b>				
<b>Variab</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Resultado</b>
<b>Oportunidades</b>	Expansión de la red para otras parroquias aledañas, debido a postera implementada recientemente.	0,1	3	0,3
	Poco nivel de competencia en el sector.	0,15	3	0,45
	Actualmente el internet es un recurso básico en cada hogar.	0,05	3	0,15
	La competencia no tiene oficinas en la parroquia La Victoria.	0,05	4	0,2
	Las clases se mantienen en modalidad virtual a causa de la pandemia por covid-19.	0,1	4	0,4
<b>Amenazas</b>	Leyes en beneficio de las personas con discapacidad y tercera edad.	0,05	2	0,1
	Daños a la red a causa de la competencia desleal.	0,2	1	0,2
	Déficit financiero a causa de clientes morosos.	0,15	1	0,15
	Retraso en proyectos de la empresa a causa de problemas presentes en la naturaleza.	0,1	2	0,2
	Entrada de nuevas formas y tecnologías en un futuro no muy lejano, para proveer internet.	0,05	2	0,1
		<b>1</b>		<b>2,25</b>

**Realizado por:** Vaca. Darwin, 2022.

**Análisis:** Una vez que se ha realizado el análisis mediante el uso de la matriz estratégica de la fuerzas externas, es decir, tomando las oportunidades y amenazas de la empresa C&E Telecomunicaciones, se pudo determinar que las empresa no podrá evolucionar si las amenazas son mayores que las oportunidades. Hay que tomar en cuenta que son amenazas de mucha

consideración como lo es los daños causados a la infraestructura y red por parte de la competencia como un acto desleal, o el déficit financiero que está atravesando actualmente debido que un gran número de clientes tienen saldos pendientes que deben ser cancelados de manera urgente, si bien es cierto que una de las oportunidades es que el nivel de competencia es muy bajo, de nada sirve si esa oportunidad se transforma en una amenaza que no es solo de una ocasión, ya que en reiteradas ocasiones se ha presentado este problema.

**Conclusión general:** La empresa C&E Telecomunicaciones actualmente está atravesando una crisis ya que los puntos negativos son mayores que los positivos, y si se sigue manteniendo así puede llegar a un punto en el que no habrá como solucionarlos, por lo tanto, es necesario actuar de manera urgente en respuesta a una solución a los problemas detectados, especialmente a los que tienen mayor ponderación, ya que son factores que impiden el desarrollo organizacional y hay que primar estos factores.

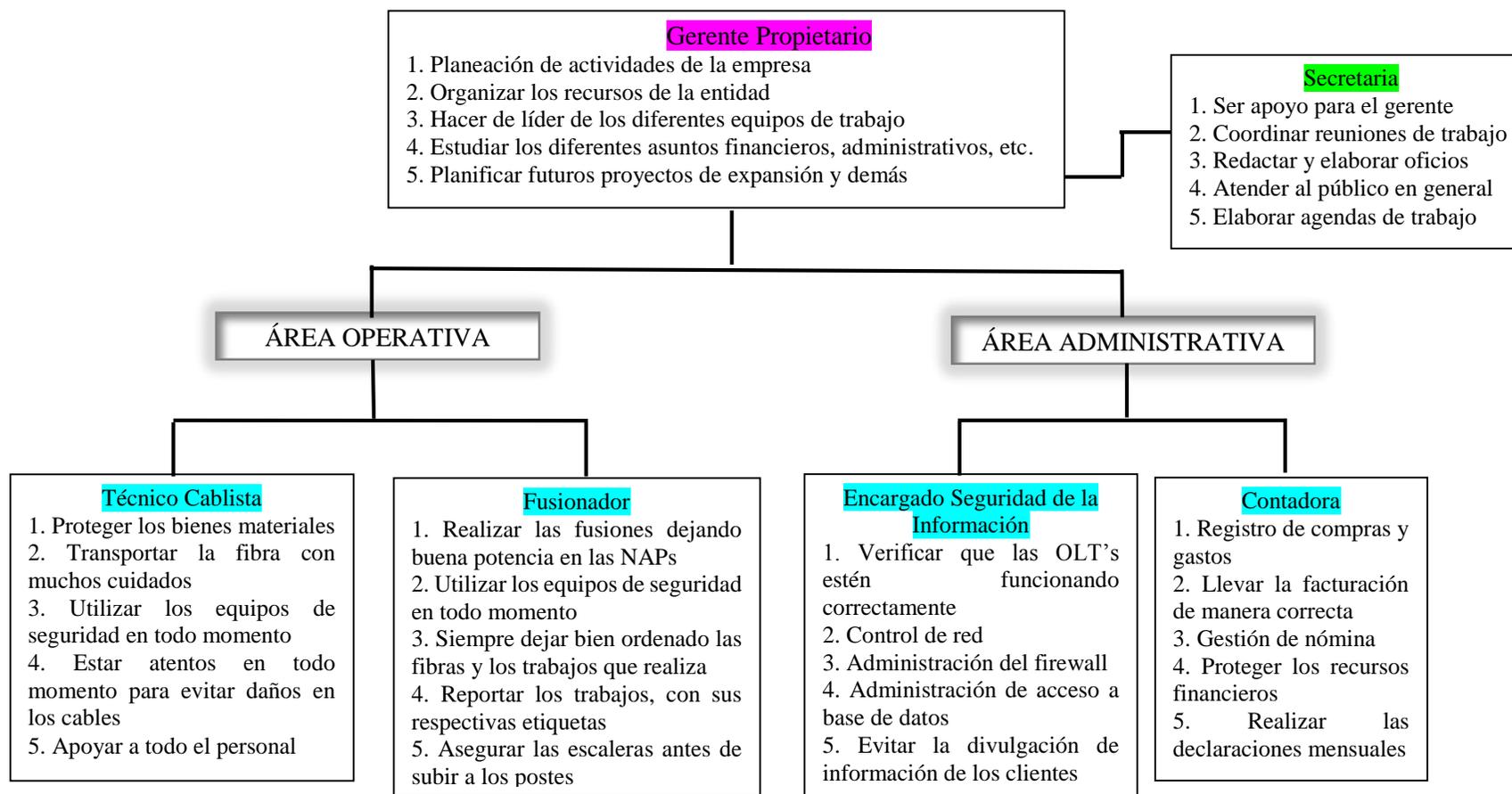
### 3.3.7. Organigrama estructural



**Gráfico 11-3:** Organigrama estructural propuesto

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

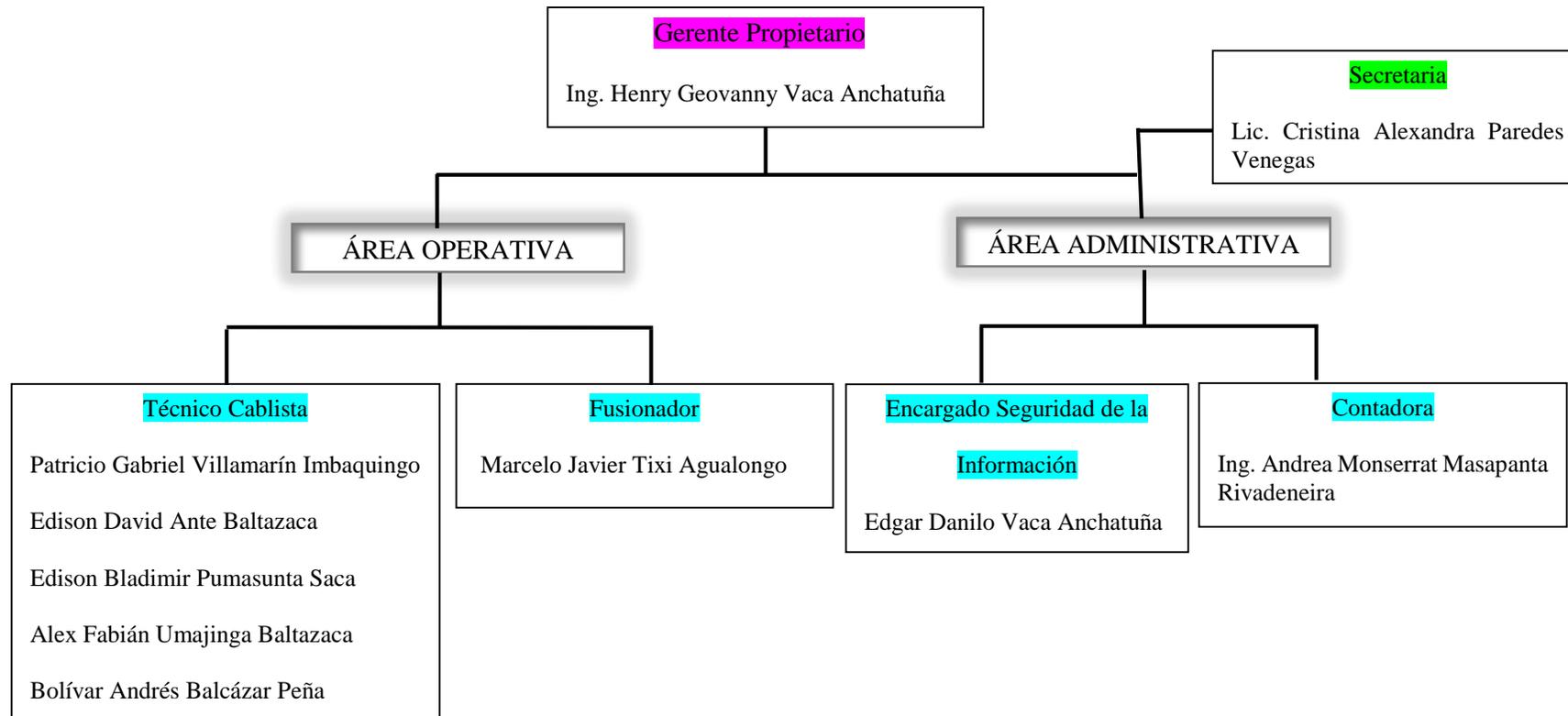
### 3.3.8. Organigrama funcional



**Gráfico 12-3:** Organigrama funcional propuesto

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### 3.3.9. Organigrama posicional



**Gráfico 13-3:** Organigrama posicional propuesto

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### 3.3.10. Manual de sistema de control interno

#### 3.3.10.1. Manual de funciones

##### ➤ Gerente General

**Tabla 14-3:** Manual de funciones Gerente Propietario

		
"DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO"		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE01	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Gerente Propietario	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	Personal de C&E Telecomunicaciones	
NATURALEZA DEL PUESTO		
Gerente tiene carácter estratégico y de liderazgo por cuanto sus funciones comprenden la planeación, organización, dirección, coordinación, supervisión y control, de los procesos técnicos y administrativos de la empresa		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir los objetivos de la empresa a corto, mediano y largo plazo</li> <li>2. Dirigir la empresa con un carácter sólido y liderazgo</li> <li>3. Analizar los diferentes reportes y actividades que se están realizando diariamente</li> <li>4. Coordinar reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, hacer las compras de materiales, coordinar las reparaciones o soluciones a los desperfectos en la empresa.</li> <li>5. Planear actividades diarias</li> <li>6. Organizar los recursos necesarios para la realización de las diferentes actividades en la empresa</li> <li>7. Realizar los estudios necesarios para la expansión de la red para otros sectores con potenciales clientes</li> <li>8. Verificar que los materiales, herramientas y equipos de trabajo estén siempre disponibles en la empresa</li> <li>9. Comunicar los resultados obtenidos a los miembros</li> <li>10. Velar por los intereses generales de su gente</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Ingeniero en Electrónica	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	No procede	
<b>CURSOS AFINES</b>	Manejo de firewall Redes GPON Cursos de redes FTTH	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	No procede	
COMPETENCIAS		
-Pensamiento estratégico e independiente para comprender los cambios del entorno e identificar amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades.		
-Desarrollo del equipo conformado por los propios recursos humanos.		
-Modalidades de contacto de forma de asegurar una comunicación clara en todos los sentidos.		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca, Darwin, 2022.

➤ Encargado de seguridad de la información

Tabla 15-3: Manual de funciones-secretaria

		
“DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO”		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE02	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Secretaria	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	No procede	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Es la responsable de brindar apoyo secretarial al gerente de la empresa en la preparación de la agenda diaria, coordinación de reuniones de trabajo y otras actividades correspondientes al puesto.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar todos los documentos en orden</li> <li>2. Tomar apuntes de las novedades que se presentan en el día a día</li> <li>3. Atender a los clientes que se acercan a la oficina y vía telefónica</li> <li>4. Realizar los reportes mensuales y subirlos al SIETEL</li> <li>5. Atender los correos de la ARCOTEL</li> <li>6. Redactar y elaborar oficios, memorandos, circulares y otros documentos que sean necesarios</li> <li>7. Llevar el control de los clientes y de la red disponible para brindar servicio</li> <li>8. Manejo de información sensible</li> <li>9. Elaborar diariamente el orden de instalaciones</li> <li>10. Otras funciones afines al cargo, dispuesto por el inmediato superior</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>TÍTULO PROFESIONAL</b>	Bachiller de preferencia Licenciada/o en secretariado	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	1 años mínimo	
<b>CURSOS AFINES</b>	Manejos de herramientas de Microsoft Atención al cliente	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	Redes de telecomunicaciones	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Relaciones interpersonales</li> <li>-Confidencialidad</li> <li>-Trabajo bajo presión</li> </ul>		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca, Darwin, 2022.

➤ **Técnicos Cablistas**

**Tabla 16-3:** Manual de funciones-técnico cablista

		
“DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO”		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE03	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Técnico cablista	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	No procede	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Es la persona cuyo trabajo es netamente de campo, en el cual la mayoría de las actividades las realiza en las alturas y bajo bastante esfuerzo físico. Responsable de los tendidos de la fibra óptica y que este llegue al cliente final sin novedades.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendidos de cables ADSS y drop, spam 80, 120</li> <li>2. Instalación de NAPs</li> <li>3. Instalación de acometidas de cliente final y última milla</li> <li>4. Elaboración de diarios de obra</li> <li>5. Supervisión de trabajos en campo</li> <li>6. Coordinar trabajos con personal de C&amp;E Telecomunicaciones</li> <li>7. Transporte de materiales y equipos necesarios para los tendidos e instalaciones</li> <li>8. Instalaciones a clientes finales</li> <li>9. Ordenes de reparaciones y mantenimiento de la red</li> <li>10. Otras funciones afines al cargo, dispuesto por el inmediato superior</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Bachiller con conocimientos en redes GPON y/o Técnico superior en redes	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 años en proyectos GPON	
<b>CURSOS AFINES</b>	Prevención de riesgos laborales en la ejecución en trabajos en las alturas	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	Instalaciones FTTH Home	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Redes de fibra óptica</li> <li>-Buena condición física</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca, Darwin, 2022.

➤ **Fusionador**

**Tabla 17-3:** Manual de funciones-Fusionador

		
“DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO”		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE04	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Fusionador	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	No procede	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Es la persona cuyo trabajo es netamente de campo, en el cual la mayoría de las actividades las realiza en las alturas y bajo bastante esfuerzo físico. Responsable de realizar las fusiones de hilos fibra óptica.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendidos de cables ADSS y drop, spam 80, 120</li> <li>2. Habilitación de NAPs</li> <li>3. Instalación de acometidas de cliente final y última milla</li> <li>4. Elaboración de diarios de obra</li> <li>5. Supervisión de trabajos en campo</li> <li>6. Coordinar trabajos con personal de C&amp;E Telecomunicaciones</li> <li>7. Habilitación de mangas de fusión</li> <li>8. Ordenar las fibras en las naps y mangas</li> <li>9. Elaborar reportes de las novedades presentadas en los trabajos</li> <li>10. Otras funciones afines al cargo dispuesto por el inmediato superior</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Bachiller con conocimientos en redes GPON y/o Técnico superior en redes	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	2 años en proyectos similares	
<b>CURSOS AFINES</b>	Prevención de riesgos laborales en la ejecución en trabajos en las alturas	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	Instalaciones FTTH Home	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Trabajo en alturas</li> </ul>		
ELABORADO POR	REVISADO POR	APROBADO POR
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

➤ Contador

Tabla 18-3: Manual de funciones-contador

		
“DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO”		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE05	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Contador/a	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	No procede	
NATURALEZA DEL PUESTO		
Participa con las distintas Áreas o Unidades de la institución donde labora; evalúa, revisa y valora los sistemas de control contables y financieros establecidos, así como aquellos tendientes a resguardar los bienes de la institución		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar la contabilidad general de la empresa</li> <li>2. Verificar los pagos de los clientes</li> <li>3. Emitir comunicados a aquellos clientes morosos</li> <li>4. Realizar las declaraciones mensuales</li> <li>5. Ordenar y archivar todas las facturas de las compras y ventas realizadas durante el mes</li> <li>6. Realizar los pagos al IESS</li> <li>7. Hacer ingreso al IESS de las personas que se van incorporando a la empresa</li> <li>8. Verificar que la empresa este cumpliendo con la ley tributaria</li> <li>9. Realizar informes con las novedades que hayan surgido para darle su debido tratamiento</li> <li>10. Otras funciones afines al cargo, dispuesto por el inmediato superior</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Licenciado/a en contabilidad CPA	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	1 año en cargos similares	
<b>CURSOS AFINES</b>	Manejo de herramientas contables Manejo de herramientas Microsoft	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	Curso de técnicas de cobranza Atención al cliente	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderazgo</li> <li>-Compromiso</li> <li>-Responsabilidad</li> <li>-Confidencialidad</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca, Darwin, 2022.

➤ **Secretaria**

**Tabla 19-3:** Manual de funciones-secretaria

		
“DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO”		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
<b>CÓDIGO</b>	CE06	
<b>NOMBRE DEL PUESTO</b>	Encargado de la seguridad de la información	
<b>DEPENDE DE</b>	Gerente Propietario	
<b>SUPERVISA A</b>	No procede	
NATURALEZA DEL PUESTO		
<p>Velar por la calidad del servicio, administrando adecuadamente la información, en donde prime la confidencialidad. Verificar que los equipos de la central estén funcionando correctamente.</p>		
FUNCIONES PRINCIPALES		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar mantenimiento a los equipos del NODO o central</li> <li>2. Guardar discreción de la información obtenida</li> <li>3. Controlar el consumo de internet de la red general</li> <li>4. Dar seguimiento a la situación en cuanto al servicio de cada cliente</li> <li>5. Estar pendiente de posibles caídas del servicio</li> <li>6. Elaborar reportes acerca del rendimiento de la red</li> <li>7. Mantener comunicación con NEDETEL</li> <li>8. Gestionar el tráfico de megas</li> <li>9. Mantener actualizado la disponibilidad de hilos</li> <li>10. Otras funciones afines al cargo, dispuesto por el inmediato superior</li> </ol>		
REQUISITOS		
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN</b>	Bachiller o Nivel Técnico Superior	
<b>EXPERIENCIA LABORAL</b>	1 año en cargos similares	
<b>CURSOS AFINES</b>	Manejo de Winbox	
<b>CURSOS COMPLEMENTARIOS</b>	Manejo de redes mikrotik	
COMPETENCIAS		
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Trabajo bajo presión</li> <li>-Trabajo en equipo</li> <li>-Redes de fibra óptica</li> <li>-Buena condición física</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR</b>	<b>REVISADO POR</b>	<b>APROBADO POR</b>
DARWIN VACA		

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### 3.3.10.2. *Manual de procesos*

El manual de procesos constituye una herramienta de gestión muy importante, especialmente para aquellas organizaciones que recién están empezando, ya que, ayuda a optimizar las actividades que se realizan en tiempo y recursos. En la empresa C&E Telecomunicaciones no se conoce de manera formal la forma adecuada de realizar las diferentes actividades necesarias para su normal desarrollo empresarial, por lo que, en el presente manual de procesos se presenta la descripción de actividades, teniendo en cuenta tres áreas importantes en la organización, como lo es operativa, administrativa y financiera, con sus respectivos flujogramas, mismo que constituyen de manera gráfica la forma adecuada de proceder en las diferentes situaciones.

- **Descripción de procesos área administrativa**

#### **Proceso para el reclutamiento y selección del personal**

1. Inicio
2. Contratación de personal
3. Necesidad de personal
4. Reclutar al personal necesario
5. Verificar si es el personal idóneo que se necesita y tomar la decisión
6. Recibir las carpetas de todos los aspirantes
7. Revisar la carpeta y tomar una decisión
8. Realizar una entrevista y las preselecciones
9. Si aprueba la entrevista sigue con el proceso y si no, termina el proceso
10. Aplicación de pruebas
11. Calificación de pruebas y análisis de resultados
12. Tomar decisión
13. Exámenes prácticos con 3 oportunidades
14. Análisis de resultados
15. Poner a prueba al personal por un lapso de una semana
16. Charlas con el gerente
17. Capacitaciones y orientaciones
18. Acuerdos y condiciones
19. Firma del contrato
20. Fin del proceso

## C&E Telecomunicaciones

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

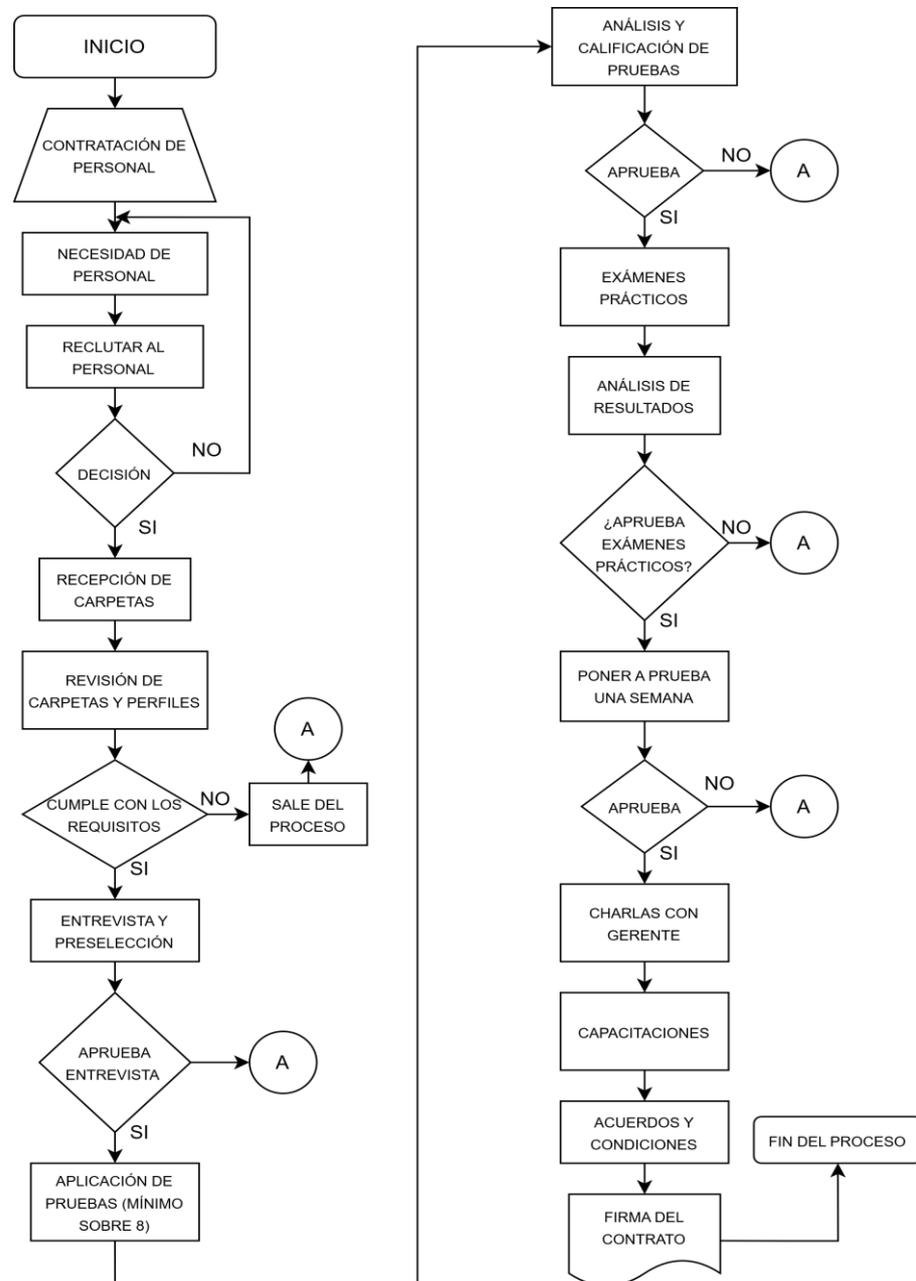


Gráfico 14-3: Flujograma-reclutamiento y selección de personal

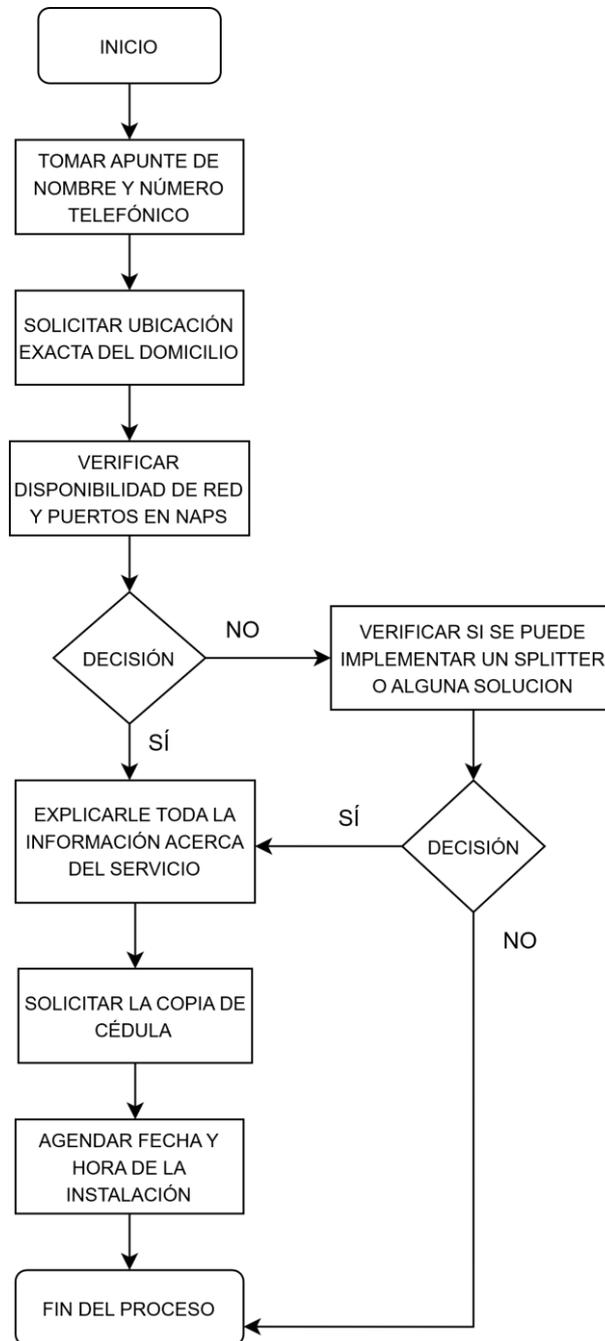
Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

## **Proceso para acceder al servicio de internet por fibra óptica**

1. Inicio
2. Tomar apunte del nombre y número telefónico de la personas interesadas
3. Solicitar ubicación exacta del domicilio del cliente
4. Verificar si hay disponibilidad de red en ese sector y si hay puertos disponibles
5. Tomar decisión
6. Explicarle los tipos de planes, valores, y métodos de pago
7. Solicitar la copia de cédula del titular de la línea
8. Agendar la fecha y hora para realizar la instalación
9. Fin del proceso

C&E Telecomunicaciones

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA ACCEDER AL SERVICIO DE INTERNET POR FIBRA ÓPTICA**



**Gráfico 15-3:** Flujograma-acceso al servicio de internet

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

## **Proceso para la adquisición de materiales y equipos**

1. Inicio
2. Secretaria actualiza la disponibilidad de materiales y equipos existente con los resúmenes de materiales ocupados por los técnicos
3. Verifica que haya las cantidades suficientes
4. Comunica la necesidad de pedidos al gerente
5. El gerente verifica y autoriza los pedidos
6. La secretaria se comunica con los proveedores
7. Cotiza precios en el mercado
8. Escoge la mejor opción
9. Comunica a la contadora el valor a transferir
10. Contadora realiza los pagos correspondientes
11. Secretaria verifica que se haya realizado los procesos adecuadamente
12. Recibe la mercadería y verifica que todo esté bien
13. Registra todo
14. Fin del proceso

## C&E Telecomunicaciones

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA ADQUISICIÓN DE MATERIALES Y EQUIPOS

SECRETARIA

GERENTE

CONTADORA

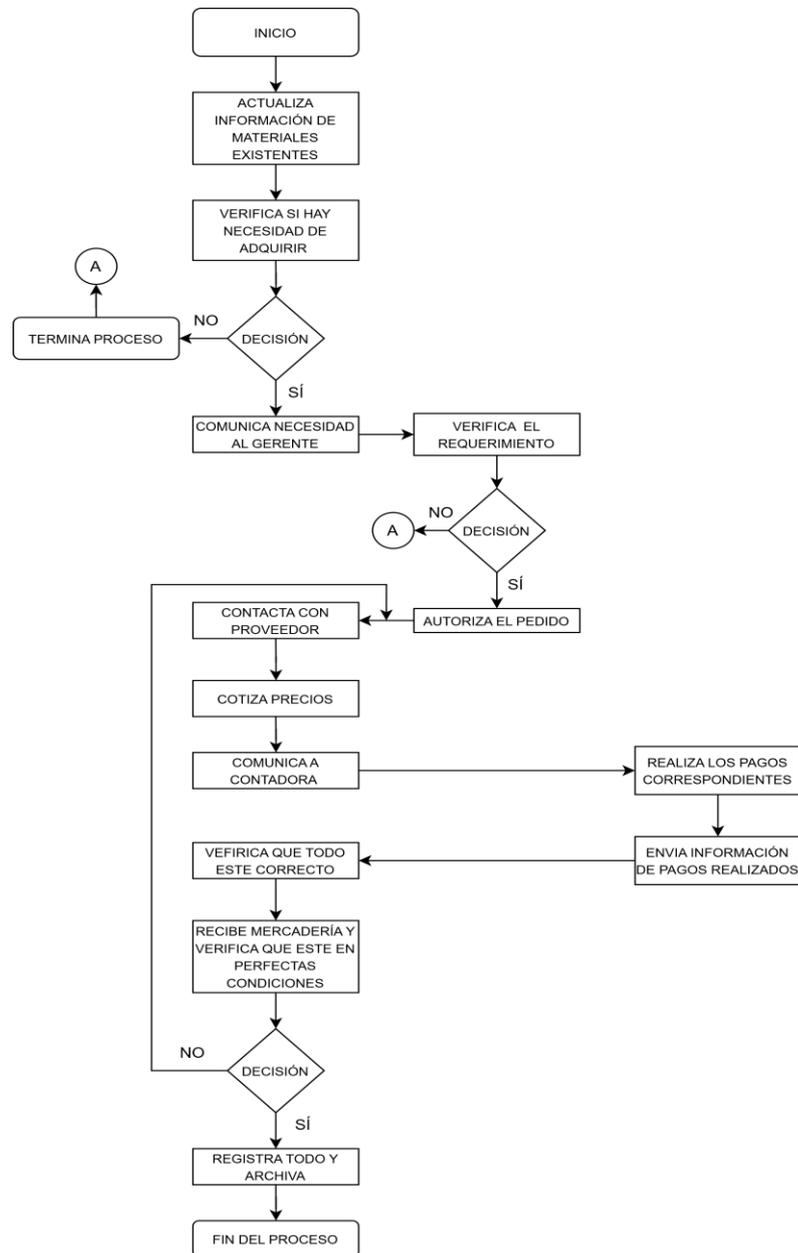


Gráfico 16-3: Flujograma-adquisición de materiales y equipos

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

- **Descripción de procesos área operativa**

**Proceso para realizar las instalaciones**

1. Inicio
2. Secretaria elabora la orden de instalación
3. Indica el lugar donde se va a realizar
4. Técnico se dirige al domicilio del cliente e informa que va a comenzar a realizar los trabajos
5. Comienza los trabajos en la NAP con su debido etiquetado
6. Realiza el tendido de cable drop
7. Realiza el ingreso al domicilio
8. Verifica que haya potencia optima
9. Instala los equipos
10. Realiza las debidas pruebas de velocidad
11. Llena la información en la orden de instalación y resumen de materiales ocupados
12. Cliente firma el contrato
13. Cancela el valor de la instalación
14. Fin del proceso

## C&E Telecomunicaciones

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA INSTALACION A CLIENTE

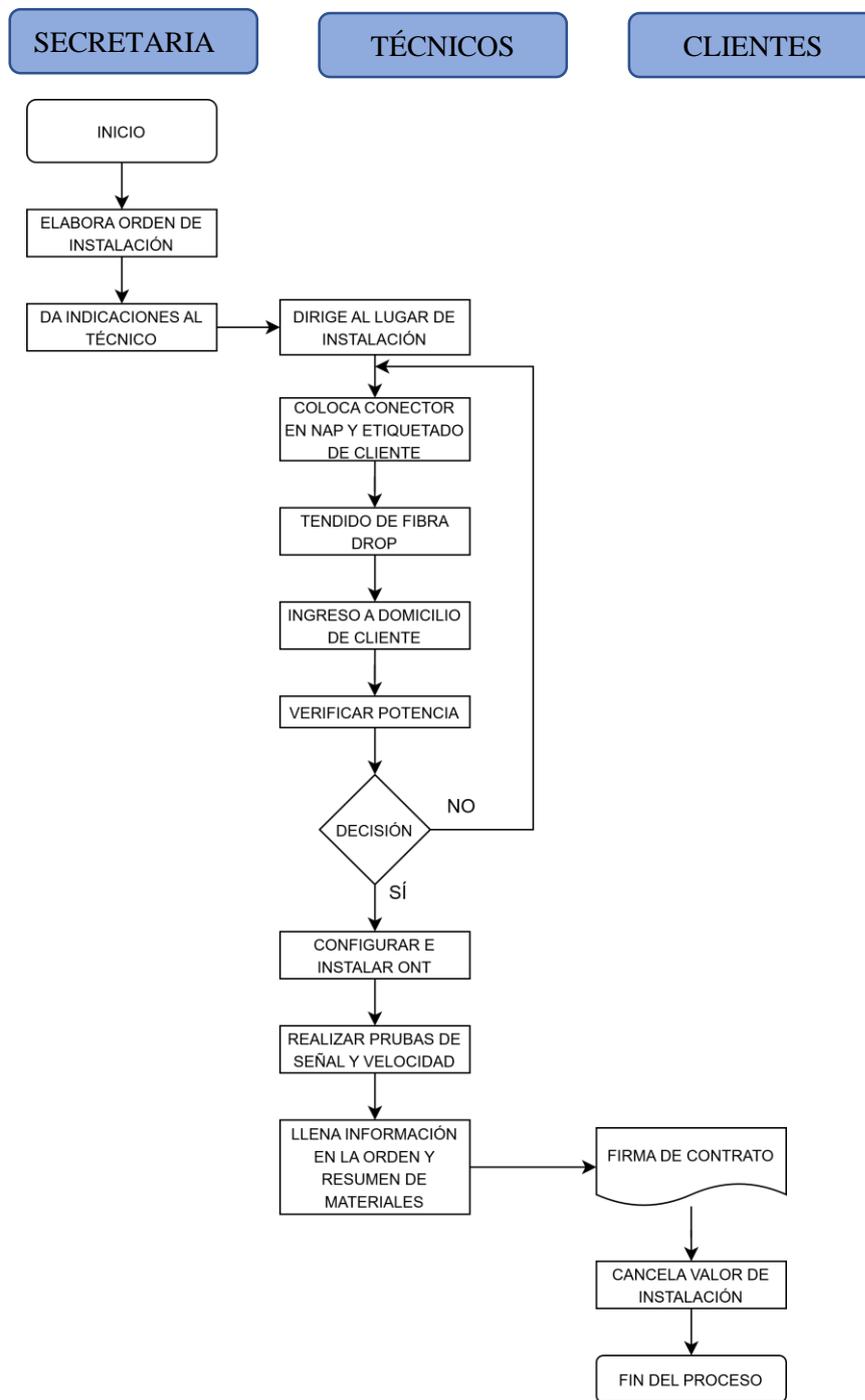


Gráfico 17-3: Flujograma-instalación a clientes

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### **Proceso para realizar reparaciones**

1. Inicio
2. Secretaria atiende requerimiento del cliente mediante llamada telefónica o en las oficinas
3. Elabora orden de reparación
4. Comunica a los técnicos disponibles la novedad
5. Técnicos se trasladan al domicilio del cliente
6. Verifican los posibles daños
7. Proceder a realizar las reparaciones necesarias
8. Verifica que el servicio tiene buena señal
9. Llenar información en la orden de reparación
10. Elaborar resumen de materiales ocupados
11. Entrega a secretaria los documentos
12. Secretaria registra todo
13. Fin del proceso

## C&E Telecomunicaciones

### DIAGRAMA DE FLUJO PARA REPARACIONES

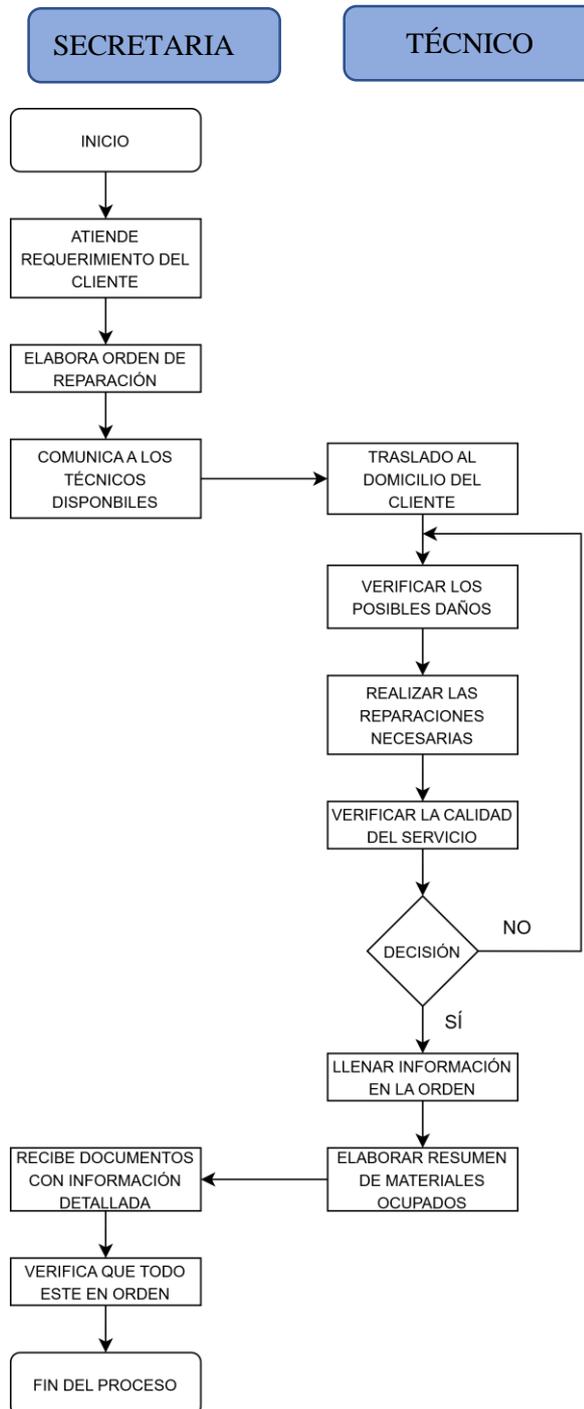


Gráfico 18-3: Flujograma-reparaciones

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

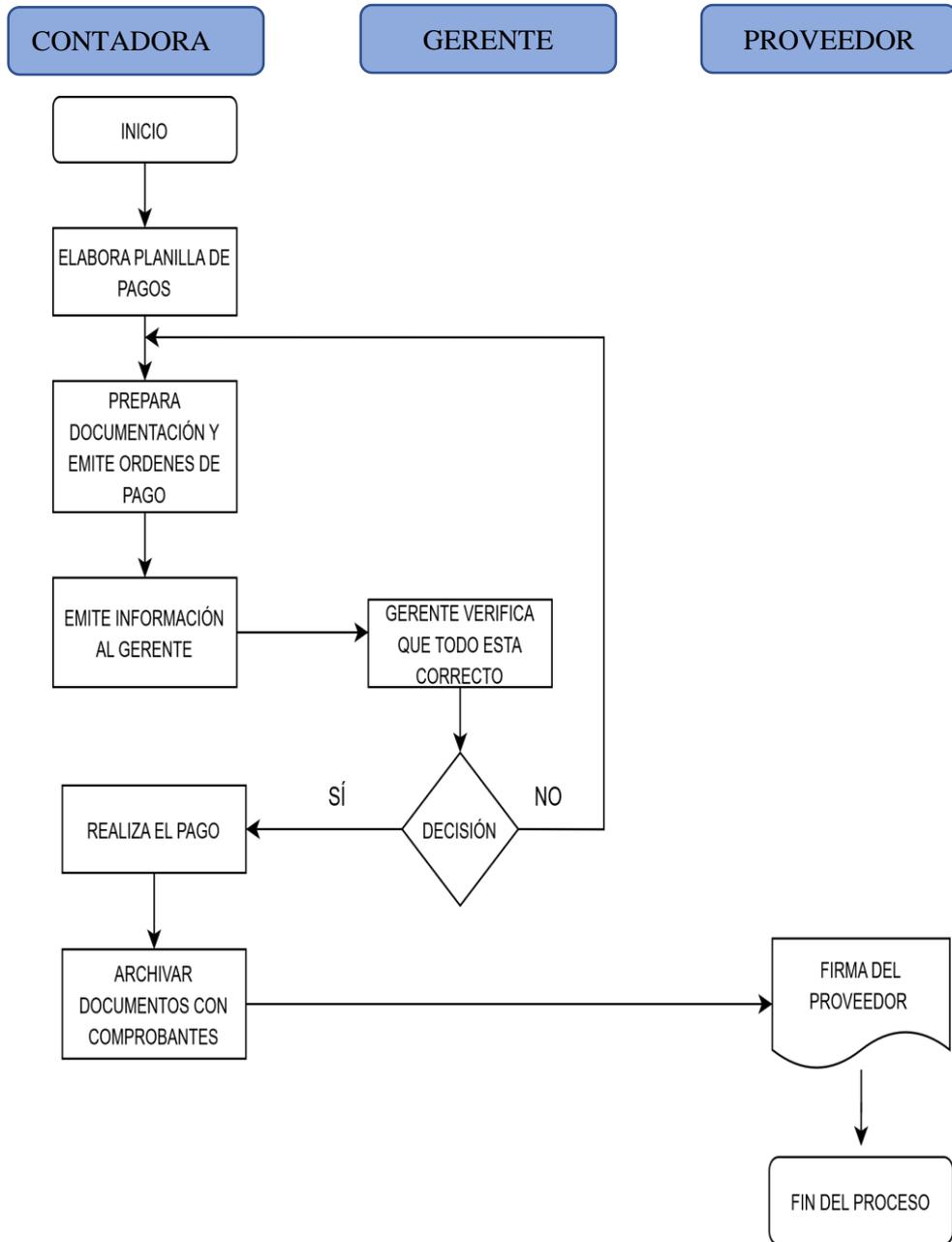
- **Descripción de procesos área financiera**

**Proceso para el pago a proveedores**

1. Inicio
2. La contadora elabora la planilla de pago a efectuar
3. Prepara documentos soporte y genera orden de pago para cada proveedor
4. Presenta la información y documentos al gerente
5. El gerente verifica que todo este correcto, caso contrario lo envía a corregir
6. Realiza el pago mediante transferencia, cheque o pago en efectivo
7. El proveedor confirma el pago y firma un documento como respaldo
8. La contadora archiva los documentos con sus comprobantes de pago
9. Fin del proceso

C&E Telecomunicaciones

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PAGO A PROVEEDORES**



**Gráfico 19-3:** Flujograma-pago a proveedores

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### **Proceso para el pago a trabajadores**

1. Inicio
2. Contabiliza horas laborales, extras, anticipados, descuentos, para poder elaborar los roles de pagos
3. Elabora un informe detallado de cada trabajador
4. Gerente verifica y analiza los valores de los respectivos roles de pagos.
5. Autoriza el pago
6. La contadora realiza los pago mediante transferencia o pago en efectivo
7. Finalmente se archivan los roles de pagos
8. Fin del proceso

**DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL PAGO A TRABAJADORES**

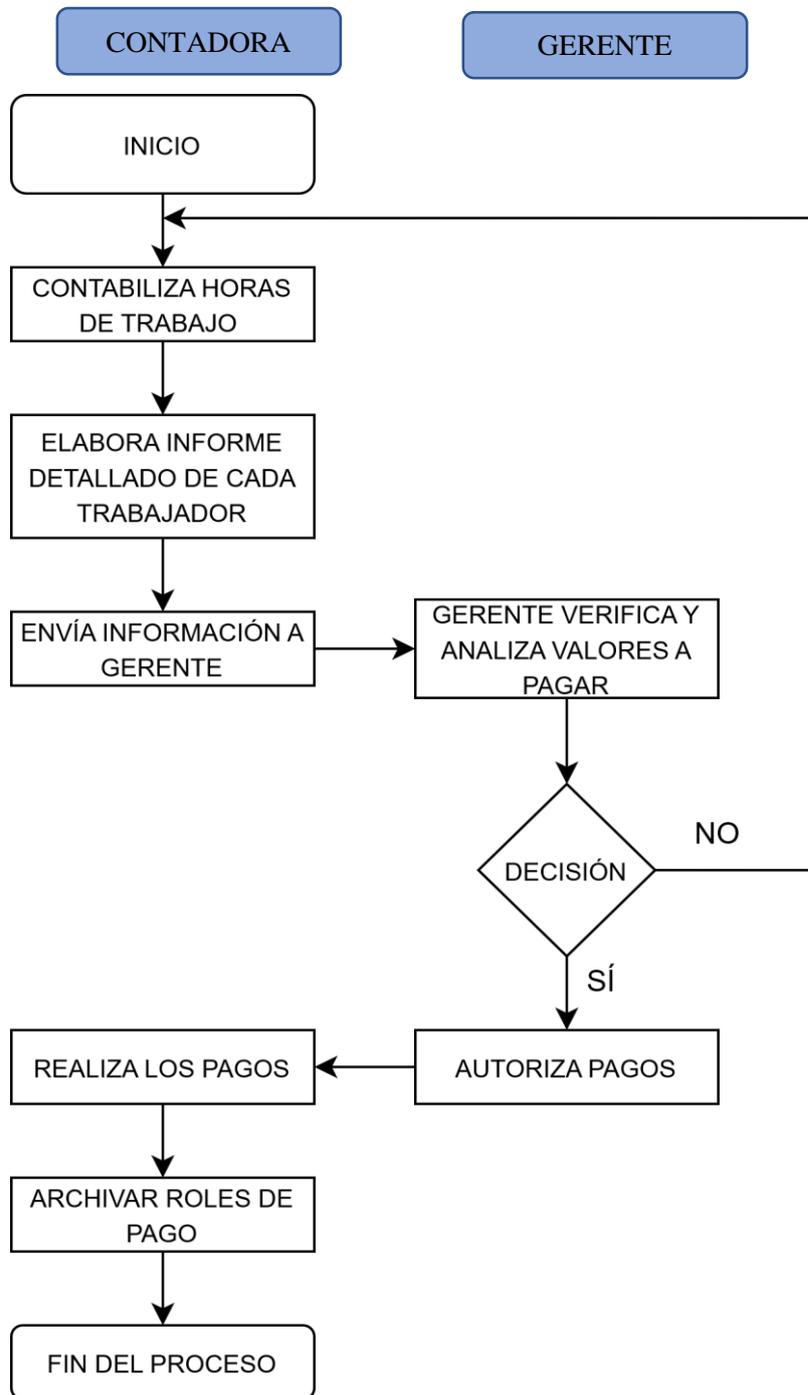


Gráfico 20-3: Flujograma-pago a trabajadores

Realizado por: Vaca. Darwin, 2022.

### 3.3.11. Disposiciones generales de la empresa

#### a) Ingreso y salida de trabajadores

- La hora de ingreso es a las 9:00 am
- La hora de salida es a las 6:00 pm
- El tiempo estimado para el almuerzo es de 1 hora, a partir de la 13:00 a 14:00
- Cada trabajador deberá registrar su ingreso y salida de sus labores diarias, colocando su firma en la hoja de control diario
- De no respetar los tiempos establecidos, será sancionado con una multa dependiendo el grado de infracción

#### b) Vestimenta del personal de C&E Telecomunicaciones

##### Personal operativo

- Utilización adecuada de los EPP para el desarrollo de sus actividades laborales de manera segura y el correcto uso de EPP, estos comprenden de:

Casco con barbiquejo

Botines dieléctricos

Guantes dieléctricos

Gafas antiempañantes

Arnés

Eslinga regulable

Chaleco

Gorra

Mascarilla

Credenciales

Jean azul - referencia con las líneas reflectantes.



##### Personal administrativo

- De lunes a jueves deberán vestir semiformal
- Los viernes podrán vestir ropa semiformal o como guste, manteniendo su imagen

#### c) Multas y sanciones

- Cada trabajador deberá estar presente en el área de trabajo a la hora estipulada y en caso de no poder asistir, deberá justificar el incumplimiento, caso contrario deberá cancelar:

Primera sanción: \$ 20,00

Primera reincidencia: \$ 40,00

Segunda reincidencia: \$ 80,00

- Por la pérdida y daño de materiales y equipos, la persona encargada deberá cancelar el triple del valor real de tal recurso.
- Para el personal técnico, se debe reportar al inicio de la actividad y todos los trabajos realizados, mediante una fotografía en donde se debe visualizar el rostro de la personal que va a realizar la actividad y con la etiqueta (Nombre del técnico, coordenadas, fecha y hora), caso contrario la multa será equivalente a \$ 10,00.
- Cada trabajo realizado, especialmente instalaciones, tendidos, reparaciones, será sujeto a fiscalización, en la que se verificará que se haya cumplido con los requerimientos técnicos, caso contrario será acreedor a una multa que va desde los \$ 20,00, hasta los \$ 100,00, dependiendo su gravedad.

## **CONCLUSIONES**

Una vez concluido el presente trabajo de investigación Diseño de un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones, se llega a las siguientes conclusiones:

El no contar con un sistema de control interno o un mecanismo formal de control en la empresa C&E Telecomunicaciones, ha sido razón suficiente para que los objetivos propuestos no se puedan lograr y que la gestión administrativa sea deficiente, por lo tanto, las actividades que allí se realizan no sean ejecutadas de manera correcta. Es por ello, que la propuesta de Diseñar un sistema de control interno es importante, ya que permitirá optimizar los recursos, mejorar las actividades y de manera general aportará al desarrollo empresarial.

La falta de lineamientos debidamente establecidos, funciones correctamente definidas y procesos estandarizados, han generado desfases en la realización de actividades provocando pérdidas económicas y ventaja competitiva.

El capital humano es el recurso más importante y valioso para el logro de los objetivos de la empresa, para ello la delegación de funciones deben ser claras y precisas, así como el conocimiento cabal y pleno de la normativa interna, con la finalidad de que los procesos ejecutados en cada instancia contribuyan a la gestión administrativa, financiera, económica, eficaz y efectiva.

Al finalizar el desarrollo del trabajo de titulación, se comprueba que el diseño de un sistema de control interno para la empresa C&E Telecomunicaciones, influirá de manera positiva en la gestión administrativa y en la realización de actividades, por lo tanto, se obtendrá beneficios positivos, haciéndola más competitiva, más eficiente y eficaz y aportando a su desarrollo empresarial

## **RECOMENDACIONES**

Al concluir el presente trabajo de titulación y sobre la base de los resultados obtenidos de la investigación realizada, se recomienda lo siguiente:

Al Gerente Propietario considerar la posibilidad de implementar la propuesta realizada, en la cual incluye filosofía institucional, análisis de factores interno y externos, manual de funciones, manual de procedimientos; a fin de mejorar la gestión realizada, obteniendo resultados positivos al término de un periodo.

Evaluar periódicamente el sistema de control interno, a fin de contar con una herramienta que brinde beneficios oportunos y acorde a la situación y contexto de la empresa, que contribuyan a mitigar los riesgos a los que está expuesta la empresa por su giro de operación dentro del sector de las telecomunicaciones.

Involucrar a todo el personal de C&E Telecomunicaciones, implementando estrategias de comunicación interna que permitan a los trabajadores conocer acerca de las normativas institucionales, así como los manuales de funciones y procedimientos, misión y visión, de manera que se vea reflejado en el estado de ánimo de cada una de las personas que allí laboran.

## GLOSARIO

**Aludir:** Mencionar o nombrar a una persona o una cosa, generalmente de forma breve y sin considerarlo el asunto principal de lo que se dice. (Galán, 2020)

**Control exhaustivo:** Revisión a fondo, tratando de no dejar vacíos, de algún factor de la empresa para resolver o prevenir algún inconveniente. (Galán, 2020)

**Eficacia:** Es descrito por (Galán, 2020) como la capacidad de una organización para cumplir objetivos predefinidos en condiciones preestablecidas. Es pues la asunción de retos de producción y su cumplimiento bajo los propios parámetros propios.

**Eficiencia:** Según (SCHOOL, 2019), se define como la relación existente entre los recursos que son empleados para un proyecto y los logros que son obtenidos a través de éste. La eficiencia se consigue en aquellos casos en los que se utiliza un menor número de recursos para poder conseguir un mismo objetivo. O bien todo lo contrario, cuando se alcanza un mayor número de objetivos haciendo uso de los mismos recursos o –incluso- menos.

**Fraude empresarial:** (ACFE, 2016) lo define como una declaración falsa a sabiendas de la verdad o la ocultación de un hecho material para inducir a otro a actuar en su favor

**Gestión administrativa:** La gestión administrativa es el conjunto de actividades que se realiza para dirigir una organización mediante una conducción racional de tareas, esfuerzos y recursos. (Etecé, 2021)

**Gestión de riesgos:** Según (Grinblatt, 2017) la gestión de riesgo consiste en evaluar y gestionar, con la ayuda de derivados financieros, seguro y mecanismos el grado de exposición de la empresa a distintas fuentes de riesgo.

**Misión:** La misión describe el motivo o la razón de ser de una organización, empresa o institución. Se enfoca en los objetivos a cumplir en el presente. Debe estar definida de manera precisa y concreta para guiar al grupo de trabajo en el día a día. Por ejemplo: La misión de la compañía es mejorar la calidad de los automóviles.

**PYMES:** En Ecuador, se llama PYMES al conjunto de pequeñas y medianas empresas, que, de acuerdo con el número de trabajadores, volumen de ventas, años en el mercado, y sus niveles de producción, activos, pasivos (que representan su capital) tienen características similares en sus procesos de crecimiento. (Carrillo, 2019)

**Visión:** La visión describe una expectativa ideal sobre lo que se espera que la organización sea o alcance en un futuro. Debe ser realista, pero puede ser ambiciosa; su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo. Por ejemplo: La visión de la compañía es convertirse en la productora de automóviles de mejor calidad del mercado local (Galán, 2020)

## BIBLIOGRAFÍA

- ACFE. (12 de agosto de 2016). *¿Que es el fraude?* Obtenido de ACFE: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552018000200013](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552018000200013)
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (31 de octubre de 2017). *¿Sabes cuales son los objetivos del sistema de control interno?* Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá: <https://intranet.ofb.gov.co/sabes-cuales-con-los-objetivos-del-sistema-de-control-interno/>
- Albarracín, M. A. (2020). *Ventajas de implementar un sistema de control interno en las IPS del sector salud.* Obtenido de Universidad Militar Nueva Granada: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36490/CALDERON%20ALBARRACIN%20MARIA%20ALEXANDRA%202020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barroeta, M. R. (3 de abril de 2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico.* Obtenido de Milagros Ruiz Barroeta: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- beetrack. (s.f.). *Qué es el área de operaciones y qué importancia tiene.* Obtenido de beetrack: <https://www.beetrack.com/es/blog/qu%C3%A9-es-el-%C3%A1rea-de-operaciones-importancia>
- Calle, J. P. (8 de junio de 2018). *Características de un buen sistema de control interno.* Obtenido de pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-buen-sistema-de-control-interno>
- Calle, J. P. (8 de junio de 2018). *Características de un buen sistema de control interno.* Obtenido de pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/caracteristicas-de-un-buen-sistema-de-control-interno>
- Calle, J. P. (6 de octubre de 2020). *Conoce los componentes del control interno de una empresa.* Obtenido de Pirani: <https://www.piranirisk.com/es/blog/conozca-los-componentes-del-control-interno-de-una-empresa>
- Carrillo, S. (15 de junio de 2019). *¿Que son las PYMES?* Obtenido de Grupo Enroke: <https://blog.grupoenroke.com/que-son-las-pymes>
- Cerezal, J., & Fiallo, J. (2005). *Como investigar en pedagogia: pueblo y educaci'pn* . Obtenido de [https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647/1922#content/citation\\_reference\\_9](https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1647/1922#content/citation_reference_9)

- Chao Gonzáles, M. M. (s.f.). *Áreas funcionales de una empresa*. Obtenido de UVEG: [http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa\\_1563561021.pdf](http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/areas-funcionales-de-una-empresa_1563561021.pdf)
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la administración general*. (e. McGraw-Hill/ Interamericana, Ed.) España: Séptima.
- Conexión ESAN. (27 de febrero de 2017). *Conexión ESAN*. Obtenido de ¿Qué buscan las organizaciones con el control interno?: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-buscan-las-organizaciones-con-el-control-interno>
- Contraloría General del Estado. (17 de abril de 2019). *Control y Auditoría Gubernamental*. Obtenido de Contraloría General del Estado: <http://capacitacion.contraloria.gob.ec/moodle/cursos/CIR/Sesion2/Control%20Interno%20Sesi%C3%B3n%202.pdf>
- Crespo Coronel, B. A., & Suárez Briones, M. F. (enero de 2014). "Elaboración e implementación de un sistema de control interno, caso "multitecnos s.a." de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012-2013". Obtenido de Repositoria-Universidad Laica "Vicente Rocafuerte": <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/258/1/T-ULVR-0232.pdf>
- Etecé, E. E. (16 de julio de 2021). *Gestión administrativa*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/gestion-administrativa/>
- EUROINNOVA. (2019). *Área administrativa de una empresa y su importancia*. Obtenido de EUROINNOVA: <https://www.euroinnova.ec/blog/area-administrativa-de-una-empresa>
- Galán, J. S. (4 de marzo de 2020). *Economipedia*. Obtenido de Eficacia: <https://economipedia.com/definiciones/eficacia.html>
- García Africano, M. A. (2014). El control interno como mecanismo de transformación y crecimiento, una mirada desde la gestión gerencial de las empresas. *Ensayo- Opción de grado - Control Interno*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Gesdatta. (19 de febrero de 2019). *5 Beneficios del control interno en la empresa*. Obtenido de Gesdatta: <https://www.gesdatta.com/beneficios-del-control-interno/>
- Gusqui Maigua, V. R. (2018). "Diseño de un sistema de control interno para la empresa inmobiliaria vilema & colcha cia. Ltda. Riobamba, 2017". Obtenido de dspce-Epoch: <http://dSPACE.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/11317/1/12T01273.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (2003). *Metodología de la investigación*.
- Instituto Europeo de Posgrado. (2018). *¿Qué es la dirección financiera de una empresa?* Obtenido de Instituto Europeo de Posgrado: <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>
- ISOTools. (21 de septiembre de 2017). *Las 8 fases para implementar un sistema de control interno*. Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2017/09/21/fases-sistema-de-control-interno/>

- ISOTools. (11 de septiembre de 2019). *¿Por qué es importante un sistema de control interno en las auditorías?* Obtenido de ISOTools: <https://www.isotools.org/2019/09/11/el-sistema-de-control-interno-y-su-importancia-en-las-auditorias/>
- Leudis Orlando, V. d., & Any Flor, N. J. (enero-marzo de 2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno. *redalyc.org*, 20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181543577007.pdf>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 206-240.
- Muente, G. (10 de abril de 2019). *¿Qué es la matriz de evaluación de factores internos o Matriz EFI y para qué sirve?* Obtenido de RockContent: <https://rockcontent.com/es/blog/matriz-efi/>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Raffino, M. E. (16 de julio de 2021). *Misión y Visión*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/mision-y-vision/>
- Ramírez Alzate, Y. C., & Tapias Castaño, Y. D. (2014). *Diseño de un sistema de control interno para la corporación*. Universidad Del Valle, Sede Pacífico, Buenaventura.
- Ramos Calle, M. E. (2015). *Diseño del control interno en la empresa AB Optical de la ciudad de Loja*. Obtenido de dspace-Universidad Nacional de Loja: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/10494/1/TESIS%20DE%20CONTROL%20INTERNO.pdf>
- Reffino, M. E. (29 de septiembre de 2020). *¿Qué es el método inductivo?* Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/metodo-inductivo/>
- RobertoEspinosa. (2019). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de RobertoEspinosa: <https://robertoepinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda>
- Salazar Cajas, E. M., & Villamarín Álvarez, S. M. (junio de 2011). *“Diseño de un sistema de control interno para la empresa sanbel flowers cía. Ltda. Ubicada en la parroquia aláquez del cantón latacunga, para periodo economico 2011*. Obtenido de Universidad Técnica de Cotopaxi: <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1434/1/T-UTC-2072.pdf>
- Sampieri Hernández, R., Collado Fernández, C., & Lucio Baptista, P. (2003). Metodología de la investigación. *McGraw-Hill Interamericana*, 8-25.
- SCHOOL, E. B. (14 de mayo de 2019). *Eficiencia y eficacia: principales diferencias*. Obtenido de UEDE: <https://www.eude.es/blog/eficiencia-eficacia-diferencias/>

Servin, L. (1 de marzo de 2019). *¿Porque es importante el control interno en las empresas?* Obtenido de Deloitte: <https://www2.deloitte.com/py/es/pages/audit/articles/opinion-control-interno-empresas.html>

Stevens, R. (30 de enero de 2020). *¿Que es el sistema de control interno?* Obtenido de Rankia: <https://www.rankia.co/blog/analisis-colcap/3625005-que-sistema-control-interno>

*Tipos y niveles de investigación.* (17 de octubre de 2017). Obtenido de <http://devnside.blogspot.com/2017/10/tipos-y-niveles-de-investigacion.html>

