



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA
CASARI, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar el grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA:

VERÓNICA PAULINA LLAMUCA FREIRE

Riobamba – Ecuador

2023



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**“DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA
CASARI, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE
TUNGURAHUA”**

Trabajo de Titulación

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

AUTORA: VERÓNICA PAULINA LLAMUCA FREIRE

DIRECTOR: ING. JAVIER LENIN GAIBOR

Riobamba - Ecuador

2023

©2022, Verónica Paulina Llamuca Freire

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, VERÓNICA PAULINA LLAMUCA FREIRE, declaro que el presente proyecto de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento provenientes de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autora, 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, 24 de enero de 2023

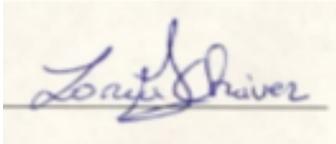


Verónica Paulina Llamuca Freire

C.I: 180434167-3

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación; Tipo: Proyecto de Investigación: “**DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA CASARI, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA**”, realizado por la señorita: **VERÓNICA PAULINA LLAMUCA FREIRE**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal autoriza su presentación.

	FIRMA	FECHA
Ing. Zonia Del Rocío Chávez Hernández PRESIDENTE DEL TRIBUNAL		2023-01-24
Ing. Javier Lenin Gaibor DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-01-24
Lic. Silvia Narcisa Cazar Costales ASESOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN		2023-01-24

DEDICATORIA

Primeramente, dedico este trabajo **a Dios**, por la iluminación que me ha dado en el trayecto de mi educación, por darme un nuevo despertar diario con fuerzas para enfrentar cada una de mis batallas estudiantiles, ya que sin el nada de esto fuera posible, me ha brindado mucha sabiduría y bendiciones que me han permitido llegar al final de mi carrera.

En segundo lugar, al motor de mi vida, **Mis Padres**, que han visto por mi bienestar en todo este camino, me han impulsado a diario y con palabras de ánimo en mis momentos más difíciles de esta etapa me han sabido ayudar, por la paciencia y apoyo que me han dado y por haberme llenado de buenos valores que me han permitido llegar al fin de este proceso.

En tercer lugar, **a mi Hermana**, quien a pesar de encontrarse fuera del país ha sabido ayudarme y darme las fuerzas para esforzarme a diario para salir adelante y lograr todos mis sueños y ahora tener este primer trabajo como uno de mis logros alcanzados.

A mis amigos, amigas, docentes y compañeros que me supieron apoyar en cada momento brindándome un apoyo mutuo a pesar de las circunstancias que se nos han ido presentando en el transcurso de esta etapa universitaria.

Verónica

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por el aliento diario que me ha regalado y la sabiduría que me ha brindado para poder desarrollar de la mejor manera el presente trabajo.

A mi familia, por estar a mi lado apoyándome de alguna u otra manera, ya que con su apoyo me inspiraron a poner mucho esfuerzo en la realización del trabajo.

A la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo por haberme brindado la oportunidad de crecimiento profesional y personal, por el compromiso que mantienen de formar excelentes profesionales mediante los mejores docentes.

A mi tutor y a los miembros del trabajo de titulación, por la ayuda, orientación y consejos brindados para la realización de mi trabajo de titulación además de la comprensión y paciencia con la cual me han sabido guiar.

A la empresa CASARI, por la apertura brindada al momento de recolectar la información necesaria para la realización del presente trabajo, por el apoyo y la ayuda brindada sobre recomendaciones a tomarse en cuenta.

Verónica

TABLA DE CONTENIDO

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

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.....	7
1.1. Fundamentación teórica.....	7
1.1.1. Empresa.....	7
1.1.2. Clasificación de las empresas.....	7
1.1.3. Control interno.....	9
1.1.3.1. Objetivos del Control interno.....	10
1.1.3.2. Importancia del Control interno.....	11
1.1.3.3. Tipos de control interno.....	13
1.1.3.4. Componentes del control interno.....	15
1.1.4. Manual.....	17
1.1.4.1. Manual de procesos y procedimientos.....	19
1.1.5. Diagramas de flujo.....	21
1.1.5.1. Simbología del diagrama de flujo.....	22
1.1.6. Organigrama.....	23
1.2. Marco Conceptual.....	24
1.3. Idea a Defender.....	26

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO.....	27
2.1. Enfoque de investigación.....	27
2.1.1. Enfoque de investigación Cualitativo.....	27

2.1.2.	<i>Enfoque de investigación cuantitativo</i>	27
2.2.	Nivel de Investigación	28
2.2.1.	<i>Investigación Exploratoria</i>	28
2.2.2.	<i>Investigación Descriptiva</i>	28
2.3.	Diseño de investigación	29
2.4.	Tipo de estudio	29
2.4.1.	<i>Investigación bibliográfica</i>	29
2.4.2.	<i>Investigación de campo</i>	29
2.5.	Población y muestra	30
2.6.	Métodos, técnicas e instrumentos de investigación	31
2.6.1.	<i>Métodos de investigación</i>	31
2.6.1.1.	<i>Método inductivo</i>	31
2.6.1.2.	<i>Método deductivo</i>	32
2.6.2.	<i>Técnicas de investigación</i>	32
2.6.2.1.	<i>Encuesta</i>	32
2.6.2.2.	<i>Entrevista</i>	32
2.6.2.3.	<i>Observación directa</i>	33
2.6.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	33
2.6.3.1.	<i>Cuestionario</i>	33
2.7.	Análisis e interpretación de resultados	33
2.7.1.	<i>Tabulación de la encuesta</i>	33
2.8.	Verificación de la idea a defender	53

CAPÍTULO III

3.	MARCO DE RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	54
3.1.	Marco Propositivo	54
3.1.1.	<i>Manual de procedimientos y control interno</i>	54
3.1.1.1.	<i>Código de Ética</i>	56
3.1.1.2.	<i>Manual de Funciones y Procedimientos</i>	62
3.1.1.3.	<i>Manual de evaluación de desempeño</i>	71
3.1.1.4.	<i>Indicadores para medir la gestión dentro de la empresa CASARI</i>	79
3.1.1.5.	<i>Manual de corrección y prevención de riesgos</i>	81
3.1.1.6.	<i>Sistemas de Información</i>	83
3.1.1.7.	<i>Manual de Comunicación</i>	84
3.1.1.8.	<i>Sociabilización del manual de procedimientos y control interno</i>	85

CONCLUSIONES	87
RECOMENDACIONES	88
BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1-1:	Símbolos flujograma	22
Tabla 1-2:	Población de la empresa de comercialización “CASARI”	30
Tabla 2-2:	Disponibilidad de normas de conducta.....	34
Tabla 3-2:	Existencia de supervisión del sistema de control interno	35
Tabla 4-2:	Definición de responsabilidades del CI.....	36
Tabla 5-2:	Personal con competencias y perfil profesional	37
Tabla 6-2:	Existencia de plan de incentivos y recompensas	38
Tabla 7-2:	Existencia de objetivos en el Control Interno.....	39
Tabla 8-2:	Definición de riesgos organizacionales	40
Tabla 9-2:	Evaluación de la probabilidad de fraude	41
Tabla 10-2:	Evaluación de cambios que afectan el Control Interno	42
Tabla 11-2:	Diseño y desarrollo de actividades de control	43
Tabla 12-2:	Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología	44
Tabla 13-2:	Despliegue de Políticas y Procedimientos.....	45
Tabla 14-2:	Utilización de Información Relevante.....	46
Tabla 15-2:	Comunicación Interna sobre evaluación del SCI.....	47
Tabla 16-2:	Comunicación con el exterior sobre la evaluación del SCI.....	48
Tabla 17-2:	Evaluaciones Continuas y Separadas del SCI	49
Tabla 18-2:	Evaluación y Comunicación de deficiencias del SCI.....	50
Tabla 19-2:	Predisposición del personal para implantación de un manual de CI	51
Tabla 20-2:	Acuerdo de las ventajas de aplicación de un manual de CI.....	52
Tabla 1-3:	Competencias de evaluación	71
Tabla 2-3:	Puntaje de evaluación de desempeño	72
Tabla 3-3:	Objetivos estratégicos.....	73
Tabla 4-3:	Matriz Integral de Riesgos.....	75
Tabla 5-3:	Niveles de Comunicación.....	84

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1-1:	Clasificación de las Empresas.....	8
Figura 2-1:	Aspectos de la importancia del control interno.....	12
Figura 3-1:	Componentes de control interno	15
Figura 4-1:	Tipos de manuales.....	18
Figura 5-1:	Procesos y procedimientos.....	19
Figura 6-1:	Elementos del manual de procesos y procedimientos.....	20
Figura 7-1:	Características de los flujogramas.....	21
Figura 1-3:	Organigrama Estructural de la Empresa de Comercialización “CASARI”	62
Figura 2-3:	Administración de Riesgos	81

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1-2:	Disponibilidad de normas de conducta.....	34
Gráfico 2-2:	Existencia de supervisión del sistema de control interno	35
Gráfico 3-2:	Definición de responsabilidades del CI.....	36
Gráfico 4-2:	Personal con competencias y perfil profesional	37
Gráfico 5-2:	Existencia de plan de incentivos y recompensas	38
Gráfico 6-2:	Definición de objetivos en el Control Interno	39
Gráfico 7-2:	Definición de riesgos organizacionales	40
Gráfico 8-2:	Evaluación de la probabilidad de fraude	41
Gráfico 9-2:	Evaluación de cambios que afectan el CI.....	42
Gráfico 10-2:	Diseño y desarrollo de actividades de control.....	43
Gráfico 11-2:	Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología	44
Gráfico 12-2:	Despliegue de Políticas y Procedimientos.....	45
Gráfico 13-2:	Utilización de Información Relevante.....	46
Gráfico 14-2:	Comunicación Interna sobre evaluación del SCI	47
Gráfico 15-2:	Comunicación con el exterior sobre la evaluación del SCI.....	48
Gráfico 16-2:	Evaluaciones Continuas y Separadas del SCI	49
Gráfico 17-2:	Evaluación y Comunicación de deficiencias del SCI.....	50
Gráfico 18-2:	Predisposición del personal para implantación de un manual de CI	51
Gráfico 19-2:	Acuerdo de las ventajas de aplicación de un manual de CI.....	52

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA CASARI

ANEXO B: CATÁLOGO DE LA EMPRESA CASARI

RESUMEN

El trabajo de investigación tuvo como finalidad diseñar un manual de control interno para CASARI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la elaboración de herramientas administrativas que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales. Para efectuar la investigación se aplicó diferentes técnicas de investigación, como la observación directa y la aplicación de encuestas a los 39 trabajadores que laboran en la entidad, para conocer la realidad de la empresa mediante fuentes primarias; metodológicamente se trabajó con un enfoque cualitativo en los niveles exploratorio y descriptivo, los métodos utilizados fueron deductivo e inductivo. Para el diseño del manual de control interno se propuso un código de ética, para el mejor funcionamiento de la organización, se elaboró un manual de funciones y procedimientos con el fin de evitar duplicidad de funciones, para la administración adecuada de riesgos se planteó indicadores y matrices que permitan contrarrestar dichos riesgos, se estableció un manual de comunicación que contiene políticas adecuadas para alcanzar una comunicación efectiva en todos los niveles de la organización. Debido a que se detectó varias falencias en el control interno conforme la realización de la investigación, como la falta de una evaluación de desempeño periódica al personal, la inexistencia de un manual de control interno y un código de ética actualizado, la falta de un manual para el manejo de riesgos, entre otros; se sugiere al Gerente que se lleve a cabo la socialización del manual de control interno propuesto y aplicarlo inmediatamente ya que se ha diseñado para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y evitar riesgos catastróficos que puedan afectar la actividad de la misma.

Palabras clave: <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, <MANUAL>, <CONTROL INTERNO>, <RIESGOS>, <PROCESOS>, <INDICADORES DE GESTIÓN>, <EFICIENCIA>, <AMBATO (CANTÓN)>



A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'J. Guzmán', written over a faint circular stamp that partially overlaps with the stamp on the left.

27-01-2023

0262-DBRA-UPT-2023

ABSTRACT

The purpose of the research work was to design an internal control manual for CASARI company, in Ambato canton of Tungurahua province, through the development of administrative tools that allow the fulfillment of business objectives. In order to carry out the research, different research techniques were applied, such as direct observation and the application of surveys to the 39 workers who work in the entity. To know about the reality of the company through primary sources; methodologically it was worked with a qualitative approach at the exploratory and descriptive levels, the methods used were deductive and inductive. For the design of the internal control manual, a code of ethics was proposed for better functioning of the organization. A manual of functions and procedures was prepared in order to avoid duplication of functions. Also, for the adequately manage risks, indicators and matrices were designed to counteract such risks. A communication manual was established containing appropriate policies to achieve effective communication at all levels of the organization. Since several shortcomings in internal control were detected during the investigation, such as the lack of a periodic performance evaluation of personnel, the absence of an internal control manual and an updated code of ethics, the lack of a manual for risk management, among others, it is suggested that the manager socialize the proposed internal control manual and apply it immediately, as it has been designed to ensure compliance with the objectives established by the company and avoid catastrophic risks that could affect the company's activities.

Keywords: <ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <MANUAL>, <INTERNAL CONTROL>, <RISKS>, <PROCESSES>, <MANAGEMENT INDICATORS>, <EFFICIENCY>, <AMBATO (CANTON)>



Lcda. Silvia Narcisa Cazar Costales
0604082255

INTRODUCCIÓN

Uno de los temas que se debe tener en cuenta al momento de llevar a cabo un sistema de control interno, es el manejo correcto que se esté dando en las diferentes actividades y procesos que se lleven a cabo dentro de la empresa es el manejo del control interno y la gestión del riesgo que tiene la empresa. El llevar de manera correcta, estructurada y sistematiza un manejo correcto del control interno permite que las empresas trabajen bajo un sistema de valores a respetarse con objetivos claros y que sean conocidos por los colaboradores. Entre los puntos a tomarse en cuenta para considerar un modelo de control interno se debe enfatizar aquel que permite detectar a tiempo si existe algún riesgo que se pueda controlar de manera oportuna evitando poner en peligro la estabilidad que tiene la empresa.

Dentro de los modelos más reconocidos se encuentran COCO, MICIL y COSO, siendo este último el que ha logrado posicionarse en grandes empresas y bajo el cual se tiene conocimiento del éxito que representa para ponerlo en práctica dentro de la empresa que se investiga. La empresa en investigación, CASARI, lleva algunos años en el mercado, es una empresa familiar dedicada a la venta de productos masivos, cuenta con 12 sucursales establecidas a lo largo del territorio por lo cual se evidencia el crecimiento que ha logrado tener, pero se llega a evidenciar que no se cuenta con un correcto modelo de sistema de control interno. El no contar con un manejo de control interno en cualquier momento pone en peligro el desarrollo de la empresa por lo cual se recomienda tomar en cuenta de manera rápida la implementación del mismo bajo el modelo COSO III que tiene fundamentos fuertes sobre la estabilidad que proporciona.

COSO ha tenido 4 actualizaciones desde la aplicación en el mercado, para la presente investigación se pone en marcha el COSO III aplicado en el mercado desde el año 2013 con una fiabilidad y validez que permite garantizar el manejo correcto de un sistema de control interno con este modelo. Además, uno de los puntos clave que se tiene en consideración para la aplicación inmediata tras las observaciones y cuestionario aplicado es el establecer una matriz de riesgo que sea conocido por los colaboradores de la empresa en todas las áreas y establecimientos así como también la presentación de un manual de control interno, mismo que se debe poner en consideración que debe estarse actualizando ya que los factores internos como externos que rodean a una institución son cambiantes y la empresa debe irse ajustando a las necesidades de los colaboradores y del mercado.

Planteamiento del problema

La empresa CASARI se encuentra ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el km 4/2 vía a Baños. Nace la empresa en agosto del año 2015. Con tan solo cuatro años en el mercado local CASARI, camina con el paso firme a convertirse en una de las empresas de mayor apoyo para los emprendedores en el área alimenticia y de productos de primera necesidad.

Del mismo modo, para CASARI, otros de los puntos a fortalecer siempre es la innovación, por lo que, aparte de los pollos marinados, también cuentan con costillas de cerdo y alitas BBQ, embutidos, agua embotellada, harina de trigo, huevos, pastas y productos de consumos masivos y con el fin de proveer la mejor calidad a las mesas ecuatorianas.

Una vez realizado un diagnóstico preliminar de las instalaciones de la entidad, se ha podido determinar una serie de problemáticas, que vienen caracterizando el desarrollo de sus actividades diarias, a saber:

- La empresa evidencia duplicidad de actividades, lo que provoca que el personal deje de lado actividades por encargarse de una sola, generando pérdida de tiempo y recursos económicos.
- De otro lado, existe una gran cantidad de productos caducados, lo que ocasiona pérdidas económicas que afectan a la utilidad de la empresa, generado principalmente por la ausencia de un proceso preventivo que evite la caducidad de los bienes para tomar medidas antes de que se generen estos daños.
- Asimismo, es evidente la falta de identificación de los responsables de cada una de las funciones o actividades, lo que provoca que cuando se generan pérdidas o daños, no se pueda responsabilizar y las pérdidas las asume la empresa.
- Por otro lado, en notoria la falta de capacitación del personal, lo que ocasiona que el personal no se desenvuelva de acuerdo a lo esperado en sus respectivos puestos de trabajo.
- Finalmente, es evidente la inexistencia de un manual de control interno, lo que induce a que los trabajadores no conozcan aquellas políticas o reglamentos que deben acatar al momento de realizar sus labores.

Todos los problemas citados anteriormente, tenían su origen en la falta de un Manual de Control Interno, que permita establecer un proceso uniforme de control para las diversas actividades administrativas y financieras de la empresa.

Por lo anterior, fue imprescindible emprender en el Diseño de un Manual de Control Interno para la empresa CASARI, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, donde se generen las herramientas administrativas que definan: posición jerárquica, funciones para los integrantes de la entidad, procesos claros y documentos que permitan su posterior evaluación, de esta manera dar solución a los problemas existentes al interior de esta unidad productiva.

Formulación del problema

¿De qué manera el diseño de un Manual de Control Interno para la empresa CASARI, de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, permite regular las actividades y el cumplimiento de los objetivos empresariales?

Sistematización del problema

- ¿De qué manera, las deficiencias encontradas en el planteamiento del problema podrán ser minimizadas con el diseño de un manual de control interno?
- ¿Cómo el control interno permitirá definir las principales funciones del personal enfocadas al cumplimiento de las metas empresariales?
- ¿Con la definición de los procesos internos se podrán corregir las deficiencias encontradas al interior de CASARI, de la ciudad de Ambato?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un manual de control interno para CASARI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la elaboración de herramientas administrativas que permitan el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Objetivos específicos

- Estructurar el marco teórico – referencial, mediante la investigación de diferentes fuentes bibliográficas que sirva de base para la fundamentación del presente trabajo investigativo.

- Establecer el marco metodológico, mediante el empleo de distintos métodos, técnicas e instrumentos de investigación que permita la obtención de información consistente, pertinente, relevante y suficiente para la elaboración de los procesos internos para CASARI.
- Diseñar un manual de control interno para CASARI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la recolección de datos que serán plasmados en diagramas de flujo u otros documentos que permitan una adecuada toma de decisiones gerenciales.

Justificación

Justificación Teórica

El presente trabajo de investigación se justificó su emprendimiento desde la perspectiva teórica, ya que se utilizó la mayor cantidad de fuentes bibliográficas existentes, incluidos diferentes conceptos y teorías desde distintos enfoques, libros, documentales, leyes, artículos científicos, investigaciones, TDT, etc., que sirvieron para sustentar el desarrollo de la presente investigación.

Justificación Metodológica

Metodológicamente la presente investigación se justificó su realización, dado que se utilizaron diferentes métodos, técnicas e instrumentos de investigación, que permitieron obtener datos e información necesarios para la construcción de los procesos internos propios del sistema de control interno, enfocados a superar las deficiencias encontradas que originaron el tema propuesto.

Justificación Práctica – Social

Desde la parte práctica – social, el presente trabajo se justificó su inicio, ya que permitió emprender con el diseño de una sistema de control interno para CASARI, se elaboró las herramientas propias de cada uno de los componentes del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la elaboración de las herramientas propias de cada uno de los componentes

como por ejemplo: código de ética, manuales de funciones y procedimientos, mecanismos de evaluación, un plan de comunicación con la finalidad de generar controles que permitan el mejoramiento de los procesos internos y la toma de decisiones a nivel empresarial.

Antecedentes de Investigación

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se tomó como referencia trabajos similares sobre modelos de control interno, realizados por investigadores de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo; mediante la inclusión de estos documentos se sustenta el hecho que sea una investigación no experimental, a continuación, se incluyen dichas conclusiones:

Cutiopala. M, (2018), en su trabajo de titulación denominado: Diseño de manual de control interno basado en la normativa de la SEPS, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, (Tesis Pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba, concluye que:

El trabajo de investigación realizado a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Sumac Llacta” Ltda., ha permitido elaborar con éxito un Manual de Control Interno desarrollado bajo la normativa de la SEPS y una serie de métodos, técnicas e instrumentos de investigación, la misma que servirá como herramienta para el control de los procesos y la toma oportuna de decisiones a nivel institucional.

Se diseñó un Manual de puestos y funciones, de igual manera un Manual de procedimientos, además de un informe a gerencia con las debilidades encontradas en los componentes de control interno, en base a los resultados de la evaluación del control interno, se emitieron conclusiones y recomendaciones enfocadas al mejoramiento continuo de la institución. (p. 165)

Por su lado, Sagñay. M, (2019), en su trabajo de titulación, denominado: Diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC “Fernando Daquilema” Ltda., matriz Riobamba. (Tesis Pregrado). Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Concluye que:

Actualmente, la entidad no cuenta con un manual de control interno que solucione los problemas desde diferentes aristas teniendo en cuenta el acelerado crecimiento de la COAC “Fernando Daquilema” a nivel nacional ésta no detecta efectivamente los riesgos que existen con la finalidad de reducir su exposición al fraude. Permitiendo la elaboración de medidas preventivas y correctivas en cuánto al control y comunicación y proponer seguridad razonable en sus procesos.

Para que el control interno sea exitoso se concluye que éste debe tener definidos cuántos y cuáles son los riesgos. A nivel general existe un considerable 48% de riesgo esto que representa que su nivel de confianza no es la más adecuada para desarrollar un sistema de control interno eficiente, y propone el manual de control interno que trata de dar solución con el planteamiento de políticas y proporcionar una seguridad razonable. (p. 102)

Por último, Zavala. A, (2018), en su trabajo de titulación, denominado: Diseño de un Manual de Control Interno basado en la normativa de SEPS, realizado en la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Acción de Desarrollo” Ltda., de la ciudad de Riobamba, en el período 2018. (Tesis Pregrado), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Riobamba. Menciona que:

En la perspectiva general del funcionamiento de la institución se determinó que no se aplican adecuadamente las políticas y procedimientos internos, lo que hace necesario la elaboración de un Manual de Control Interno basado en el Método COSO III, el mismo que se ajuste a las necesidades específicas de la empresa.

La atención, vigilancia y monitoreo es inexistente para las distintas áreas de la entidad, debido a la falta de control interno que le estipule directrices claras y específicas para el buen funcionamiento organizacional. (p. 130)

Una vez revisados los trabajos de titulación se concluye, que todas las empresa o instituciones que han auspiciado este tema, previamente han presentado problemas por la falta de definición de los principales procesos, la ausencia de designación de responsables, o la carencia de mecanismos que permitan identificar debilidades y tomar las medidas correctivas a tiempo; cabe destacar que el manual de control interno debe ser socializado a sus integrantes para ser puesto inmediatamente en práctica, de tal forma que permita la identificación de las debilidades y la toma de decisiones gerenciales.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

1.1. Fundamentación teórica

1.1.1. Empresa

Reynoso. C, (2014), al hablar de las empresas, señala:

La palabra “empresa”, de origen italiano, desde siempre ha evocado la idea de emprender una acción con ciertos objetivos; en su uso hay muchas veces un dejo de admiración por alguien que emprende o inicia una empresa, en términos de intentar lograr algo con esfuerzo. (p. 136)

Por su parte, Reynoso. C, (2014), en referencia a la empresa, establece:

La empresa desde la perspectiva laboral, se identificó históricamente como el espacio natural en el cual se desarrollaban las relaciones de producción a las cuales estaba destinado el derecho del trabajo, de tal manera que era ahí donde patrón y trabajador coincidían en el tiempo y el espacio, no sólo para hacer funcionar los procesos de producción, sino que también era ahí donde se expresaban de manera objetiva las contradicciones clasistas que han caracterizado las relaciones obrero-patronales. (p. 138)

En base a las definiciones anteriores, se puede colegir que empresa es aquella entidad debidamente regulada por la normativa vigente, en esta interactúan los trabajadores encargados de realizar las acciones productivas y los empresarios quienes tienen a su cargo la administración de la misma, la definición de los objetivos empresariales y la generación de las herramientas administrativas necesarias para encaminar a la organización a cumplir con la visión empresarial.

1.1.2. Clasificación de las empresas

Caurin. J, (2017), establece los siguientes tipos de empresa:

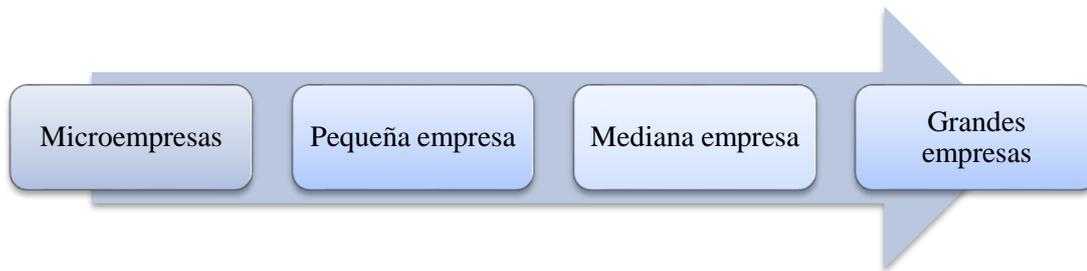


Figura 1-1: Clasificación de las Empresas

Fuente: Caurin, J, (2017)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

- **Microempresa**

Son empresas que tienen hasta un máximo de 10 trabajadores y suelen pertenecer a un único socio que también trabaja para la empresa. Muchas empresas tienen gran potencial y pueden desarrollarse en empresas más grandes si se invierte en ellas, como es el caso de los startups.

- **Pequeña empresa**

Entre las diferentes tipologías de empresas, las pequeñas empresas poseen un número de trabajadores que va desde los 11 hasta los 49. Muchas de estas empresas son negocios familiares y ya poseen una estructura organizacional que deriva en una división del trabajo. Suelen ser empresas rentables e independientes, aunque no poseen grandes recursos financieros y de capital.

- **Medianas empresas**

Poseen una plantilla de entre 50 y 250 trabajadores con una estructura y departamentos organizados que permiten delimitar el trabajo y las responsabilidades.

- **Grandes empresas**

Este tipo de empresas poseen más de 250 trabajadores y en la mayoría de ocasiones apuestan en la internacionalización con el objetivo de llevar sus productos por todo el mundo y conseguir mayores beneficios. (p. 3)

De su parte, Betancourt, Campuzano & Chávez (2018), establece la siguiente clasificación de las empresas:

- **Microempresas**

Es aquella unidad productiva que tiene entre 1 a 9 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales iguales o menores de cien mil (US \$ 100.000,00) dólares de los Estados Unidos de América. (p.18)

- **Pequeña empresa**

Es aquella unidad de producción que tiene de 10 a 49 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre cien mil unos (US \$ 100.001,00) y un millón (US \$1'000.000,00) de dólares de los Estados Unidos de América. (p.18)

- **Mediana Empresa**

“Es aquella unidad de producción que tiene de 50 a 199 trabajadores y un valor de ventas o ingresos brutos anuales entre millón uno (USD 1'000.001,00) y cinco millones (USD 5'000.000,00) dólares de los Estados Unidos de América”. (p.18)

En virtud de lo anteriormente señalado, se puede concluir que existen diferentes tipos de empresas; microempresa por lo general son emprendimientos donde se contratan a un número máximo de nueve personas, están enmarcadas en las regulaciones vigentes; las pequeñas empresas, que ya tienen una estructura definida y por lo general cuentan con normativa interna que permite la administración del talento humano a su cargo; medianas empresas que contratan hasta 199 personas en las diferentes áreas de trabajo; y, las grandes empresas que son mínimas y que por lo general son las cadenas de supermercados.

1.1.3. Control interno

Estupiñan. R, (2015); refiriéndose al control interno, señala:

El control interno comprende la organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son verdaderos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración. De acuerdo a lo anterior, los objetivos básicos son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos.
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas.
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (p. 29)

De su lado, López & Cañizares (2018), en relación al control interno, menciona:

El control interno constituye un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y parte del resto del personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con vistas a la consecución de objetivos en las siguientes categorías:

1. Eficiencia y eficacia en las operaciones.
2. Confiabilidad de la información financiera.
3. Desempeño en observancia a las leyes y regulaciones. (p. 53 - 54)

En conclusión, el control interno es el conjunto de pasos diseñados por la administración general de una entidad, encaminados a cumplir con los objetivos, se procura generar información confiable para la toma de decisiones, establecer procesos y los responsables de cada acción enmarcada en la normativa legal vigente.

1.1.3.1. Objetivos del Control interno

Barreiro, Delgado, García & Mendoza (2018), en referencia a los objetivos del control interno, cita los siguientes:

- a. Promover y optimizar la eficiencia, eficacia, transparencia y economía en las operaciones de la entidad, así como la calidad de los servicios públicos que presta.
- b. Cuidar y resguardar los recursos y bienes del Estado contra cualquier forma de pérdida, deterioro, uso indebido y actos ilegales, así como contra todo hecho irregular o situación perjudicial que pudiera afectarlos.
- c. Garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información.
- d. Fomentar e impulsar la práctica de valores institucionales.
- e. Promover el cumplimiento por parte de los funcionarios o servidores públicos de rendir cuenta por los fondos y bienes públicos a su cargo y/o por una misión u objetivo encargado y aceptado.
- f. Promover que se genere valor público a los bienes y servicios destinados a la ciudadanía. (pp. 212 - 213)

Por su parte, Isaza. A, (2014), acerca de los siguientes objetivos del control interno, cita los siguientes:

- a. Proteger los recursos de la organización buscando su adecuada administración ante posibles ante posibles riesgos que los afecten; el manejo de los recursos de la compañía, debe estar estandarizados en un manual de procesos y procedimientos; además, debe estandarizarse en el manual de funciones el cargo que tiene la responsabilidad de velar porque ese proceso o procedimiento se cumpla.
- b. Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional, debe estar debidamente planeada en los planes de gestión que integran el componente de gestión.
- c. Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad, cada proceso debe estar estandarizado.
- d. Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional, en términos de eficacia, para determinar el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.
- e. Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información de sus registros, cumplimiento los planes de gestión y los estándares que integran el componente de control, como son, manuales de proceso, procedimientos y que los ejecute.
- f. Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.
- g. Garantizar que el sistema de control interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.
- h. Velar porque la entidad disponga de mecanismos de planeación adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características, estandarizando cada uno de los procesos de la compañía. (pp. 43 - 44)

Con base en las definiciones citadas anteriormente, se puede inferir que los objetivos del control interno están enfocados en proteger los recursos de la organización, cumplir con las actividades en términos de eficacia y la eficiencia.

1.1.3.2. Importancia del Control interno

Estupiñán R (2015), al hablar de la importancia del control interno, menciona:

La importancia resalta el concepto de responsabilidad, como uno de los factores claves para el gobierno o dirección corporativa de las organizaciones; en este sentido, conviene recordar que un eficiente sistema de control puede proporcionar un importante factor de tranquilidad, en relación con la responsabilidad de los directivos, los propietarios, los accionistas y los terceros interesados. (p. 16)

Por su lado, Barreiro, Delgado, Garcia & Mendoza (2018), en referencia a la importancia del control interno, señala:

El Control Interno trae consigo una serie de beneficios para la entidad, su implementación y fortalecimiento promueve la adopción de medidas que redundan en el logro de sus objetivos. La cultura de control favorece el desarrollo de las actividades institucionales y mejora el rendimiento.

El Control Interno bien aplicado contribuye fuertemente a obtener una gestión óptima, toda vez que genera beneficios a la administración de la entidad, en todos los niveles, así como en todos los procesos, sub procesos y actividades en donde se implemente. (p. 214)

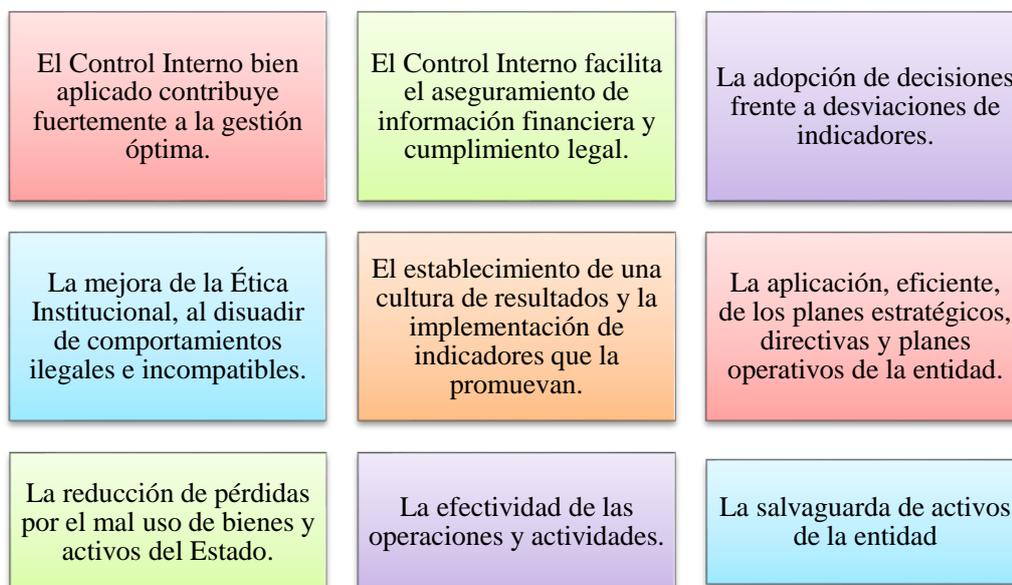


Figura 2-1: Aspectos de la importancia del control interno

Fuente: Barreiro, Delgado, Garcia & Mendoza (2018)
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

De acuerdo a los autores citados anteriormente, se puede inferir que el control interno es importante porque permite a las empresas establecer una serie de acciones tendientes a salvaguardar los bienes de la organización, asignando para el efecto, responsables y acciones de control, todas ellas destinadas a mejorar las operaciones y encaminadas a alcanzar los objetivos definidos por la alta dirección.

1.1.3.3. Tipos de control interno

Estupiñan. R, (2015); establece dos tipos de control interno, que se detallan a continuación:

- **Control interno administrativo**

Es el plan de la organización que adopta cada empresa, con sus, correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo de:

- ✓ Mantener informado de la situación de la empresa;
- ✓ Coordinar sus funciones;
- ✓ Asegurarse de que están logrando los objetivos establecidos;
- ✓ Mantener una ejecutoria eficiente;
- ✓ Determinar si la empresa está operando conforme a las políticas establecidas.

- **Control interno contable**

Como consecuencia del control administrativo sobre el sistema de información, surge, como un instrumento, el control interno contable, con los siguientes objetivos:

- ✓ Que todas las operaciones se registren: oportunamente, por el importe correcto; en las cuentas apropiadas, y, en el período contable en que se llevan a cabo, con el objetivo de permitir la preparación de estados financieros y mantener el control contable de los activos.
- ✓ Que todo lo contabilizado exista y que lo que exista esté contabilizado, investigando cualquier diferencia para adoptar la consecuente y apropiada acción correctiva.
- ✓ Que las operaciones se realicen de acuerdo con autorizaciones generales y específicas de la administración.
- ✓ Que el acceso de los activos se permita solo de acuerdo con autorización administrativa. (pp. 9-10)

Por su parte, Terreros. D, (2021), establece los siguientes tipos del control interno:

- **Control interno preventivo**

Este tipo de control interno, como su nombre lo indica, busca prevenir errores o fraudes dentro de una organización. Sin embargo, un control preventivo debe ir más allá de solo evaluar las áreas financieras; esta prevención debe tomar en cuenta todos los departamentos que hacen que la operación diaria funcione. (p.31)

- **Control interno de detección**

El control de detección ayuda a descubrir posibles riesgos, errores, omisiones o actos deliberados que podrían suponer una amenaza para cualquier organización. Son un complemento del control interno preventivo; es decir, ve aquello que en la primera evaluación no fue percibido. (p.32)

- **Control interno correctivo**

El control interno correctivo lleva a cabo las acciones necesarias para revertir un evento no deseado. En otras palabras, este tipo de control establece las soluciones adecuadas a aquellos problemas o situaciones que surgieron y fallaron. Además de esto, tiene que ofrecer nuevas medidas que ayuden a que no vuelva a suceder. (p.32)

En síntesis, el control interno se puede clasificar en contable o administrativo; el primero enfocado al registro de las transacciones y medidas de control de los recursos económicos y financieros, los cuales generan información que puede formar parte de un proceso de auditoría; mientras que el control administrativo, está destinado a salvaguardar los recursos principalmente el humano, los cuales generan documentos como, por ejemplo, registros de asistencia. Mientras que, en otra clasificación establecen controles preventivos al direccionar los recursos al cumplimiento de los objetivos; controles de detección enmarcados en los procesos de supervisión de las actividades; y, controles correctivos destinados a superar las deficiencias encontradas.

1.1.3.4. Componentes del control interno



Figura 3-1: Componentes de control interno

Fuente: Estupiñan. R. (2015)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Estupiñan. R. (2015), establece los siguientes componentes del Control Interno:

- **Ambiente de control.** - Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es en esencia el principal elemento sobre el que se sustenta o actúan los otros cuatro componentes e indispensable, a su vez, para la realización de sus propios objetivos de control.
- **Evaluación de riesgos.** - Es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deber ser mejorados. Así mismo. Se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma.
- **Actividades de control.** - Son aquellas que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas actividades están expresadas en las políticas, sistemas y procedimientos.

- **Sistema de comunicación e información.** - Los sistemas de información están diseminados en todo el ente y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.
- **Seguimiento.** - En general, los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias. Claro está que para ello se tomaron en consideración los objetivos, riesgos y las limitaciones inherentes al control; sin embargo, las condiciones evolucionan debido tanto a factores externos como internos, provocando con ello que los controles pierdan su eficiencia. (pp. 35-49)

De su lado, González. R, (2015), establece los siguientes componentes del COSO:

- **Entorno de control**

Es el ambiente donde se desarrollan todas las actividades organizacionales bajo la gestión de la administración. El entorno de control es influenciado por factores tanto internos como externos, tales como la historia de la entidad, los valores, el mercado, y el ambiente competitivo y regulatorio. Comprende las normas, procesos y estructuras que constituyen la base para desarrollar el control interno de la organización.

- **Evaluación de riesgos**

Este componente identifica los posibles riesgos asociados con el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe hacer frente a una serie de riesgos de origen tanto interno como externo, que deben ser evaluados.

- **Actividades de control**

En el diseño organizacional deben establecerse las políticas y procedimientos que ayuden a que las normas de la organización se ejecuten con una seguridad razonable para enfrentar de forma eficaz los riesgos. Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos.

- **Información y comunicación**

El personal debe no solo captar una información sino también intercambiarla para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones. Por lo tanto, este componente hace referencia a la forma en que las áreas operativas, administrativas y financieras de la organización identifican, capturan e intercambian información.

- **Supervisión del sistema de control – Monitoreo**

Todo el proceso ha de ser monitoreado con el fin de incorporar el concepto de mejoramiento continuo; así mismo, el Sistema de Control Interno debe ser flexible para reaccionar ágilmente y adaptarse a las circunstancias. Las actividades de monitoreo y supervisión deben evaluar si los componentes y principios están presentes y funcionando en la entidad. (pp. 15 - 19)

En conclusión, los componentes del control interno depende del método COSO que se trate, para el presente trabajo de titulación se empleó el COSO III, sus componentes son: Entorno de control enfocado a generar un ambiente ético, organizado y confiable para el desarrollo de las actividades empresariales; evaluación del riesgo, mediante el cual se pretende conocer los riesgos y las medidas necesarias para minimizar o eliminar sus efectos; actividades de control relacionado con los procesos definidos a establecer responsables y recursos para su cumplimiento; información y comunicación destinado a generar canales que faciliten la toma de decisiones; y, finalmente, monitoreo o seguimiento, acciones de control encaminados a encontrar deficiencias en el momento de su ocurrencia.

1.1.4. Manual

Asanza, Espín, Miranda, & Ortiz (2016), define a los manuales, como:

Un manual es una publicación que incluye los aspectos fundamentales de una materia. Se trata de una guía que ayuda a entender el funcionamiento de algo, o bien que educa a los lectores acerca de un tema de forma ordenada y concisa. (p. 3)

Por su parte, Vivanco. M, (2017), en referencia a los manuales, señala: “Los Manuales son un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo”. (p. 249)

Los manuales que pueden intervenir en un sistema de control interno los siguientes:

Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Este tipo de manual resume el manejo de una empresa en forma general. Indican la estructura, las funciones y roles que se cumplen en cada área.
Departamental	<ul style="list-style-type: none"> • Dichos manuales, en cierta forma, legislan el modo en que deben ser llevadas a cabo las actividades realizadas por el personal. Las normas están dirigidas al personal en forma diferencial según el departamento al que se pertenece y el rol que cumple
Política	<ul style="list-style-type: none"> • Sin ser formalmente reglas en este manual se determinan y regulan la actuación y dirección de una empresa en particular.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> • Es entendido como una clase de manual que presenta las políticas de la empresa en cuanto a la calidad del sistema. Puede estar ligado a las actividades en forma sectorial o total de la organización
Sistema	<ul style="list-style-type: none"> • Debe ser producido en el momento que se va desarrollando el sistema. Está conformado por otro grupo de manuales
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene como finalidad verificar la administración de todos los bienes que pertenecen a la empresa. Esta responsabilidad está a cargo del tesorero y el controlador.
Múltiple	<ul style="list-style-type: none"> • Estos manuales están diseñados para exponer distintas cuestiones, como por ejemplo normas de la empresa, más bien generales o explicar la organización de la empresa, siempre expresándose en forma clara.
Puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Determinan específicamente cuales son las características y responsabilidades a las que se acceden en un puesto preciso.
Procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Este manual determina cada uno de los pasos que deben realizarse para emprender alguna actividad de manera correcta
Bienvenida	<ul style="list-style-type: none"> • Su función es introducir brevemente la historia de la empresa, desde su origen, hasta la actualidad. Incluyen sus objetivos y la visión particular de la empresa. Es costumbre adjuntar en estos manuales un duplicado del reglamento interno para poder acceder a los derechos y obligaciones en el ámbito laboral.
Técnicas	<ul style="list-style-type: none"> • Estos manuales explican minuciosamente como deben realizarse tareas particulares, tal como lo indica su nombre, da cuenta de las técnicas.

Figura 4-1: Tipos de manuales

Fuente: Vivanco, M, (2017)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

En el contexto anterior, los manuales son documentos generados con un fin determinado, en éste se incluyen procesos claros, personas responsables y medidas a tomar cuando se presenten inconvenientes; entre los tipos más comunes de manuales, tenemos: Manuales departamentales que establecen las actividades de cada una de las áreas empresariales, Manuales de calidad destinados a generar procesos de producción que cumplan con las normas de calidad aplicables al producto o servicio; y, Manuales de procedimientos donde se definen los pasos a seguir para cumplir con una acción determinada.

1.1.4.1. Manual de procesos y procedimientos

Vela & Mera (2019), define:

Los manuales de procesos y procedimientos, son una guía y herramienta administrativa moderna, pues permite a cualquier empresa u organización normalizar su operación. Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática información, instrucciones, políticas, procedimientos sobre el accionar diario de cada departamento en su accionar como proceso establecido. (p. 153)

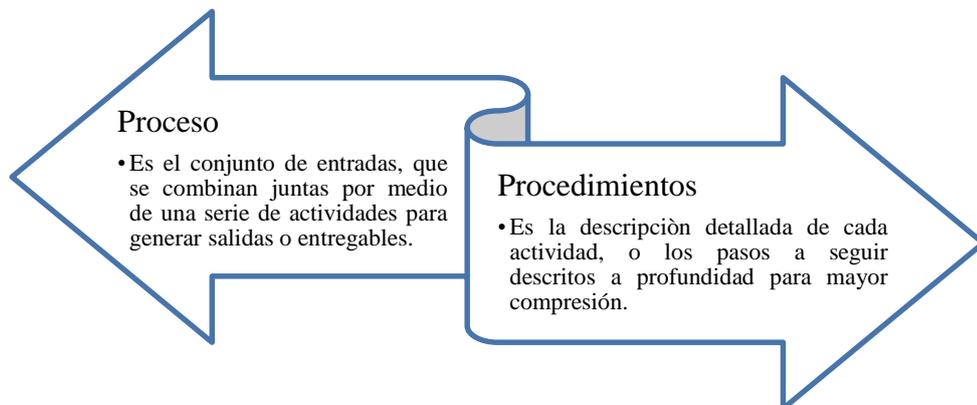


Figura 5-1: Procesos y procedimientos

Fuente: PROCEM Consultores (2019)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Por su lado, Vivanco. M, (2017), define al Manual de Procesos y Procedimientos, como:

El manual de procedimientos es un documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática,

información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo. (p. 249)

Entre tanto, Asanza, Espín, Miranda, & Ortiz (2016), en relación a Manuales de Procesos y Procedimientos, establecen:

Es un método de ejecución o pasos a seguir, en forma secuenciada y sistemática, en la consecución de un fin. El conjunto de procedimientos con un mismo fin, se denomina sistema.

Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías de acción, no de pensamiento, en las que se detalla la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Es común que los procedimientos crucen las fronteras departamentales. (p. 4)

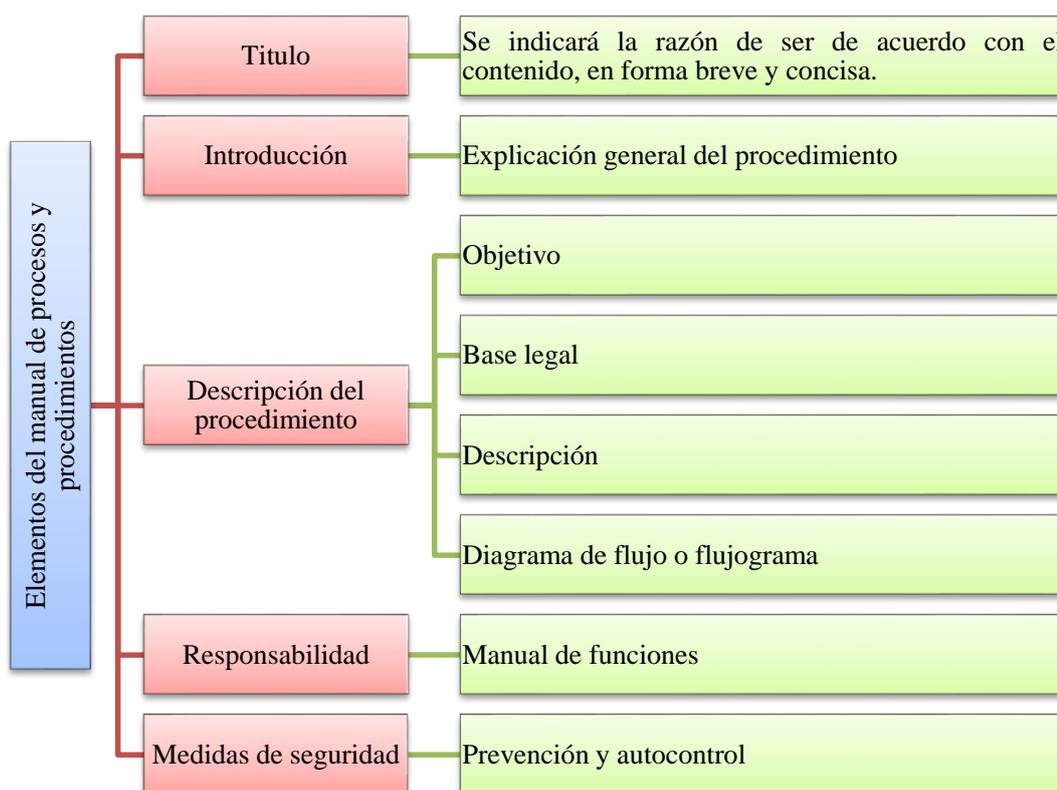


Figura 6-1: Elementos del manual de procesos y procedimientos

Fuente: Aragón. R, (2017)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

De acuerdo a las definiciones anteriores, se puede concluir que los manuales de procesos son documentos formales generados por la administración general, que sirven como una guía para las personas que intervienen en los procesos internos, siendo una herramienta donde se procura normalizar su operación, donde no solo se presentan diagramas de flujo, sino también responsables de cada actividad.

1.1.5. Diagramas de flujo

Guerrero. R. (2017), en referencia a los diagramas de flujo, establece:

Los diagramas de flujo o flujogramas son representaciones gráficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de las diferentes fases de un procedimiento. Un flujograma tiene en cuenta todas las decisiones que provienen de las personas responsables e implicadas en un proceso.

Los diagramas usan símbolos con representaciones bien descritas, que simbolizan los pasos de una determinada actividad dentro de una organización, y reproducen el flujo de realización con flechas que enlazan los puntos de inicio y de fin de un proceso. (p. 12)

Sintética	Simbolizada	De forma visible a un sistema o un proceso
<ul style="list-style-type: none"> •Se debe representar de forma reducida, es decir, utilizando pocas páginas, preferentemente solo una, ya que los diagramas de gran extensión complican su asimilación y comprensión. 	<ul style="list-style-type: none"> •La aplicación de la simbología apropiada a los diagramas de sistemas y procedimientos evita a los analistas apuntes excesivos, repetitivos y difusos en su interpretación. 	<ul style="list-style-type: none"> •Los diagramas sirven para examinar el progreso de un sistema o proceso sin la obligación de descifrar indicaciones extensas.

Figura 7-1: Características de los flujogramas

Fuente: Guerrero. R. (2017)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Por su parte, Jiménez. D. (2015), define a los diagramas de flujo, como:

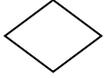
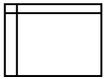
La presentación gráfica de sistemas es una forma ampliamente utilizada como herramienta de análisis, ya que permite identificar aspectos relevantes de una manera rápida y simple. El diagrama de flujo representa la forma más tradicional para especificar los detalles algorítmicos de un proceso. (p. 1)

En conclusión, los diagramas de flujo son representaciones gráficas de un proceso donde se definen los pasos que se deben seguir en forma cronológica; y, deben ser de fácil comprensión, pues de esto depende la generación de controles y la adaptación de los empleados en su aplicación.

1.1.5.1. Simbología del diagrama de flujo

Valderrama. M. (2015), en relación a la simbología de los diagramas de flujo, establece los siguientes símbolos:

Tabla 1-1: Símbolos flujograma

Símbolo	Significado	Detalle
	Terminal	Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.
	Actividad	Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	Decisión	Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo Si o No.
	Documento	Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	Multi documento	Refiere a un conjunto de documentos.
	Inspección	Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión.
	Conector de proceso	Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Archivo manual	Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y / o expediente.
	Base de datos	Empleado para representar la grabación de datos.
	Línea de flujo	Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.

Fuente: Valderrama. M. (2015)

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

En síntesis, los símbolos utilizados en los diagramas de flujo, son representaciones gráficas de cada uno de los pasos. Son organizados en forma secuencial, cada uno tiene una función determinada dentro del proceso, e incluyen el inicio, fin o control a ser aplicado.

1.1.6. Organigrama

Thompson. I, (2020), establece la siguiente definición de flujogramas y sus tipos:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría. Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para empresas, entidades productivas, comerciales, administrativas, políticas, etc., y que todos aquellos que participan en su diseño y elaboración deben conocer cuáles son los diferentes tipos de organigramas y qué características tiene cada uno de ellos.

Los tipos de organigrama definidos son los siguientes:

- **Verticales**

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.

- **Horizontales**

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.

- **Mixtos**

Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- **De Bloque**

Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.

- **Circulares**

En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo. (pp. 1 - 8)

Mientras que, Herrscher. E (2009), refiriéndose a los organigramas, menciona:

Los organigramas se utilizan para representar gráficamente y de manera simplificada la estructura formal que adopta una organización. Se trata entonces de un diagrama que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal, y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la organización a cargo de las respectivas funciones. (p. 119)

En síntesis, los organigramas son representaciones gráficas de la posición jerárquica y permiten una adecuada cadena de información entre los departamentos; entre los más usados tenemos: el organigrama estructural y el organigrama de funciones.

1.2. Marco Conceptual

Actividad

Torres Z (2014), menciona: “Implica todavía mayor grado de concreción, es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar los resultados específicos de un proyecto”. (p. 41)

Control

Hernández M (2020), define al control, como:

El control en el proceso administrativo es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones para establecer las medidas correctivas

necesarias. Permite que las actividades y procesos en las empresas se efectúen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan, así como obtener aprendizajes a partir de la realización de estos procesos para poder hacer mejoras a futuro. (p.86)

Eficacia

Rizo M (2019), al hablar de la eficacia, establece: “Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. (p.113)

Eficiencia

Rizo M (2019), define a la eficiencia, como: “Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado”. (p.78)

Ética

Da Silva D (2020), define a la Ética, como:

El concepto de ética a menudo se confunde con el de moral. A pesar de estar estrechamente relacionados, la ética y la moral no son sinónimos. En pocas palabras, la moral es el conjunto de hábitos y costumbres apropiados para una sociedad, mientras que la ética es una filosofía de la moral, un estudio de cómo se comporta una sociedad. (p. 25)

Objetivo

Méndez D (2019), conceptualiza a los objetivos, como:

Los objetivos son metas que se pretenden conseguir o lograr o el fin último al que se pretende llegar. Se trata, por tanto, la motivación última por la que una persona realiza una acción y pretende hacer una pauta de actividades para llegar a una meta. (p. 110)

Políticas

Torres Z (2014), en referencia a las políticas, manifiesta:

Son lineamientos generales para tomar decisiones y establecen los límites de las decisiones, indicando a los gerentes que decisiones se pueden tomar y cuáles no. De tal manera que canaliza las ideas de los miembros de la organización, de modo que estas sean congruentes con los objetivos organizaciones. (p. 45)

Procedimientos

Torres K (2019), en referencia a los procedimientos, establece:

El término procedimiento quería significar una serie cronológica de actos o actuaciones dirigidos a un resultado, por lo que la actividad administrativa se desenvuelve mediante diversos procedimientos constituye la forma propia de la función administrativa, de la misma manera que el proceso lo es de la función. (p. 159)

Procesos

Govea J (2021): “El proceso como el conjunto de tareas lógicamente relacionadas que se realizan de manera determinada y en las que se utilizan recursos de la empresa para obtener un resultado positivo de sus objetivos”. (p. 203)

1.3. Idea a Defender

El diseño de un manual de control interno para CASARI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la elaboración de herramientas administrativas permite el cumplimiento de los objetivos empresariales.

CAPÍTULO II

2. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Enfoque de investigación

Para el desarrollo del trabajo de titulación se consideraron utilizar, los siguientes métodos, técnicas y herramientas de investigación.

2.1.1. Enfoque de investigación Cualitativo

Sánchez F (2018), en referencia al enfoque de investigación cualitativo, señala:

Por enfoque cualitativo se entiende como el procedimiento metodológico que utiliza palabras, textos, discursos dibujos, gráficos e imágenes', la investigación cualitativa estudia diferentes objetos para comprender la vida social del sujeto a través de los significados desarrollados por éste. (p. 104)

Para efectos de la presente investigación, se utilizó el enfoque de investigación cualitativo, ya que permitió la revisión de los hechos, documentos o demás aspectos que permitieron la contrucción de los procesos, el mismo que parte de un diagnóstico general y la obtencion de informacion mediante tecnicas de investigación, siendo parte integral del manual de control interno.

2.1.2. Enfoque de investigación cuantitativo

Sánchez F (2018), al hablar del enfoque de investigación cuantitativo, señala:

La investigación cuantitativo se denomina así porque trata con fenómenos que se pueden medir a través de la utilización de técnicas estadísticas para el análisis de los datos recogidos, su propósito más importante radica en la descripción, explicación, predicción y control objetivo de sus causas y la predicción de su ocurrencia a partir del desvelamiento de las mismas, fundamentando sus conclusiones sobre el uso riguroso de la métrica o cuantificación, tanto de la recolección de sus resultados como de su procesamiento, análisis e interpretación. (pp. 104 - 105)

En el contexto anterior, para efectos del presente trabajo, se utilizó el enfoque de investigación cuantitativo, el cual se basa en cálculos numéricos, aplicándose en la tabulación de las encuestas para generar una tendencia sobre la viabilidad del tema propuesto, siendo un sustento de la idea a defender.

2.2. Nivel de Investigación

El nivel de investigación que se aplicó en el trabajo de titulación es el exploratorio – descriptivo, que se definen como:

2.2.1. Investigación Exploratoria

Merino, Pintado , Grande , & Sánchez (2015), define a la investigación exploratoria, como:

Es una investigación inicial para definir con más precisión el problema a analizar. Su objetivo es suministrar al decisor o al investigador una primera orientación sobre la totalidad o una parte del tema que se va a estudiar. Se caracteriza por su flexibilidad y versatilidad. (p. 21)

En el contexto del presente trabajo investigativo se aplicó la investigación exploratoria, ya que permitió conocer los elementos que ayudan a la construcción de la propuesta; se caracterizó por la versatilidad en la obtención de información necesaria para la elaboración del manual de control interno.

2.2.2. Investigación Descriptiva

Rojas. M, (2015), respecto de la investigación descriptiva, menciona:

Exhibe el conocimiento de la realidad tal como se presenta en una situación de espacio y de tiempo dado. Aquí se observa y se registra, o se pregunta y se registra. Describe el fenómeno sin introducir modificaciones: tal cual. Las preguntas de rigor son: ¿Qué es?, ¿Cómo es?, ¿Dónde está?, ¿Cuándo ocurre?, ¿Cuántos individuos o casos se observan?, ¿Cuáles se observan? (p. 7)

Este tipo de investigación permitió recabar información del entorno de la empresa, establecer datos precisos que permitieron la construcción de los diagramas de flujo, definiendo los responsables, las actividades, controles claves y mecanismos de evaluaciones propios del manual del control interno.

2.3. Diseño de investigación

Para el presente trabajo de investigación se utilizó el diseño de investigación no experimental, debido a que no se manipularon las variables objeto de estudio, sino que se estudiaron tal cual se presentaron en la vida real, lo cual garantizó la objetividad y realidad de los resultados.

2.4. Tipo de estudio

Los tipos de investigación que fueron aplicados en el presente trabajo investigativo, fueron los siguientes:

2.4.1. Investigación bibliográfica

Salas. D, (2019), en referencia a la investigación bibliográfica, señala:

Un proceso mediante el cual recopilamos conceptos con el propósito de obtener un conocimiento sistematizado. El objetivo es procesar los escritos principales de un tema particular. Este tipo de investigación adquiere diferentes nombres: de gabinete, de biblioteca, documental, bibliográfica, de la literatura, secundaria, resumen, etc. (p. 78)

El presente trabajo investigativo, se basó en la consulta de varias fuentes bibliográficas, contenidas en libros, artículos científicos, monografías, sitios web, de reconocidos autores y tratadistas, utilizados en la elaboración del marco teórico referencial del trabajo de titulación.

2.4.2. Investigación de campo

Baena. G, (2014), define a la investigación de campo, como: “la investigación de campo tiene como finalidad recoger y registrar ordenadamente los datos relativos al tema escogido como objetivo de estudio. La observación y la interrogación son las principales técnicas que usan en la investigación”. (p. 12)

Se aplicó la investigación de campo para recabar la información para el diseño de los procesos administrativos y financieros, empleando la observación directa y el registro de los hechos, para el estudio y la elaboración de los diagramas de flujo.

2.5. Población y muestra

Mediante los datos proporcionados por la empresa se conoce que se encuentra conformada por 39 individuos que tienen actividades establecidas a desarrollar.

Tabla 1-2: Población de la empresa de comercialización “CASARI”

CARGO	ESTABLECIMIENTO	NUMERO
Gerente	Matriz Ambato	1
Contador	Matriz Ambato	1
Jefes de locales	Matriz Ambato	11
Cajeros	Matriz Ambato	2
Cajeros	Sucursal Quito	3
Cajeros	Sucursal Ibarra	2
Cajeros	Sucursal Latacunga	2
Cajeros	Sucursal Salcedo	1
Cajeros	Sucursal Pujilí	1
Cajeros	Sucursal Puyo	2
Cajeros	Sucursal Tena	1
Cajeros	Sucursal Baños	1
Cajeros	Sucursal El triunfo	1
Cajeros	Sucursal Babahoyo	2
Cajeros	Sucursal Naranjal	1
Técnico en Mantenimiento	Matriz Ambato	2
Auxiliar Contable	Matriz Ambato	3
Bodeguero	Matriz Ambato	2
TOTAL		39

Fuente: Nomina de la Empresa de Comercialización “CASARI”

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Una vez definida la población de la empresa se aplica la fórmula para poblaciones finitas, con esta se define la muestra:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$
$$n = \frac{39 * 1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (39 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$
$$n = \frac{37,5}{1,005} = 36$$

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza,

p = Probabilidad de éxito

q = Probabilidad de fracaso

D = Error máximo de medición

2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación

2.6.1. Métodos de investigación

2.6.1.1. Método inductivo

Valdés F (2019), define:

El método inductivo se aplica en los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. En esta investigación se usa cuando se procesan y se analizan los datos obtenidos de los cuestionarios aplicados y en el análisis e interpretación de la información. (p. 13)

Como parte del trabajo se realizó la consulta de varios términos que van desde el control interno y los elementos necesarios para mantener un sistema de control interno que cumpla con los objetivos de presentar información confiable para la toma de decisiones; y, la generación de procesos con controles claves que puedan ser revisados en posteriores evaluaciones.

2.6.1.2. Método deductivo

Valdés F (2019), en referencia al método deductivo, menciona: “Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones”. (p. 12)

El método deductivo permitió el análisis de leyes, reglamentos y cuanta normativa existente, con la finalidad de adaptarlo a los requerimientos del sistema de control interno de la empresa Casari.

2.6.2. Técnicas de investigación

2.6.2.1. Encuesta

Kuznik, Hurtado & Espinal (2010), refiriéndose a la encuesta, señala:

La encuesta es una técnica de recogida de datos, o sea una forma concreta, particular y práctica de un procedimiento de investigación. Se enmarca en los diseños no experimentales de investigación empírica propios de la estrategia cuantitativa, ya que permite estructurar y cuantificar los datos encontrados y generalizar los resultados a toda la población estudiada. (p. 317)

La técnica de la investigación, encuesta fue aplicada a la totalidad de los empleados de la empresa Casari, con la finalidad de generar información sobre la necesidad de diseñar un sistema de control interno que regule sus operaciones y permita la obtención de los resultados previstos para cada período fiscal.

2.6.2.2. Entrevista

Díaz, Torruco, Martínez & Varela (2016), define a la entrevista, como:

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (p. 162)

Para el establecimiento claro del problema y mecanismos que se propuso la realización de una sola entrevista con el personal para conocer cómo se desarrollan en el área de trabajo para evaluar los procesos dentro de la empresa.

2.6.2.3. Observación directa

Valdés, F. (2019), definen a la observación, como: “La observación es el registro sistemático válido y confiable de comportamiento o conducta manifiesta. Esta técnica permite recolectar información sobre la conducta más que las percepciones”. (p. 23)

En la visita a los colaboradores de la empresa Casari se observó cada uno de los procesos, infraestructura y actividades que se llevan a cabo para detectar de manera directa los hechos y situaciones que representen un riesgo para la empresa.

2.6.3. Instrumentos de investigación

2.6.3.1. Cuestionario

Meneses, J. (2018), define: “el cuestionario es por definición, el instrumento estandarizado que se contempla para la recolección de datos durante el trabajo de campo de algunas investigaciones cuantitativas, fundamentalmente, las que se llevan a cabo con metodologías de encuestas” (p. 9).

Para obtener la información necesaria sobre el control interno y la gestión de riesgo que maneja la empresa Casari se empleó un cuestionario dirigido a todos los colaboradores de la empresa con un total de 17 ítems y en el caso de encontrarse con alguna falla o riesgo tomar las medidas correctivas necesarias y datos relevantes para la investigación.

2.7. Análisis e interpretación de resultados

2.7.1. Tabulación de la encuesta

Objetivo:

Establecer si un manual de control interno para CASARI, mediante la aplicación de una encuesta a la población, es necesario para el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Una vez aplicado el instrumento que fue extraído del cuestionario COSO III orientado a estimar la realidad actual de la organización en función al cumplimiento de los principios del control interno se presentan la estadística descriptiva de la variable de estudio.

1. ¿La organización establece las normas de conducta, en el Código de Ética?

Tabla 2-2: Disponibilidad de normas de conducta

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	14	39%
NO	22	61%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

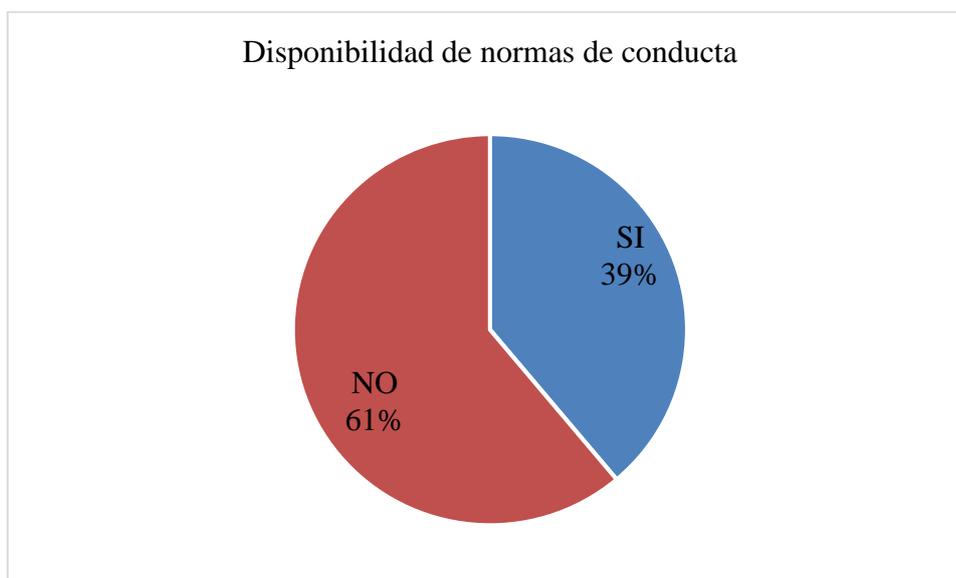


Gráfico 1-2: Disponibilidad de normas de conducta

Fuente: Tabla 2-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 39% de la muestra dijeron que si se establecen normas de conducta dentro del Código de Ética de la empresa "CASARI"; el 61% restante de funcionarios mencionan que no se usan normas de conducta ni se posee un código de ética que rijan a la organización. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de la presente investigación.

2. ¿La organización proporciona supervisión para el sistema de control interno?

Tabla 3-2: Existencia de supervisión del sistema de control interno

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	31%
NO	25	69%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 2-2: Existencia de supervisión del sistema de control interno

Fuente: Tabla 3-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 31% de la muestra dijeron que la organización proporciona supervisión para el sistema de control interno de la empresa "CASARI"; el 69% restante de funcionarios mencionan que no se proporciona supervisión para el sistema de control interno. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de la presente investigación en torno a la Supervisión del Desempeño del Sistema de Control Interno.

3. ¿La organización define y asigna responsabilidades (Manual de funciones)?

Tabla 4-2: Definición de responsabilidades del CI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	22%
NO	28	78%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

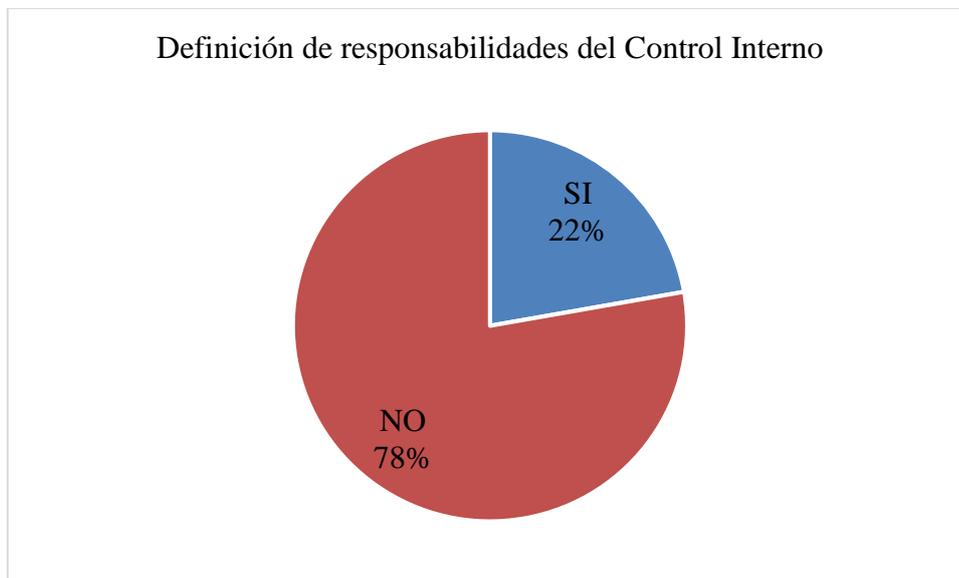


Gráfico 3-2: Definición de responsabilidades del CI

Fuente: Tabla 4-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 22% de la muestra dijeron que sí se define y asigna responsabilidades (Manual de funciones) en la empresa "CASARI"; el 78% restante de funcionarios mencionan que no se existen responsabilidades definidas en un manual de funciones. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de manual en cuanto al establecimiento de la estructura, funciones, atribuciones y responsabilidades.

4. ¿La organización atrae, desarrolla y retiene personal con competencias y el perfil profesional adecuado?

Tabla 5-2: Personal con competencias y perfil profesional

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	31%
NO	25	69%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 4-2: Personal con competencias y perfil profesional

Fuente: Tabla 5-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 31% de la muestra dijeron que sí se desarrolla y retiene profesionales con competencias apropiados para la empresa "CASARI"; el 69% restante de funcionarios mencionan que no se usan procedimientos para el desarrollo de profesionales con competencias apropiados para la entidad. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de la presente investigación en consonancia con el compromiso con la competencia profesional de los empleados.

5. ¿La organización establece parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal?

Tabla 6-2: Existencia de plan de incentivos y recompensas

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	19%
NO	29	81%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 5-2: Existencia de plan de incentivos y recompensas

Fuente: Tabla 6-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 19% de la muestra dijeron que si se establecen parámetros de desempeño, incentivos y recompensas al personal de la empresa "CASARI"; el 81% restante de funcionarios mencionan que no han conocido ningún parámetro de desempeño, ni incentivos y las recompensas están solo en papel. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de la presente investigación.

6. ¿La organización define objetivos adecuados que incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones sobre la cual se asignan recursos?

Tabla 7-2: Existencia de objetivos en el Control Interno

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	15	42%
NO	21	58%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

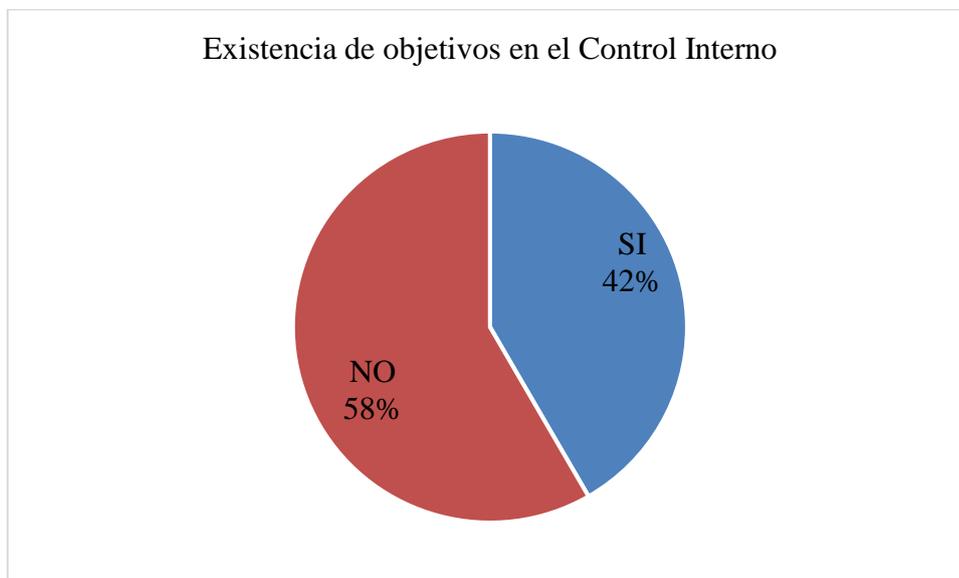


Gráfico 6-2: Definición de objetivos en el Control Interno

Fuente: Tabla 7-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 42% de la muestra dijeron que si se establecen objetivos adecuados que incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones sobre la cual se asignan recursos de la empresa "CASARI"; el 58% restante de funcionarios mencionan que no se usan mecanismos para que la organización defina objetivos adecuados que incluyen metas de desempeño con base en los recursos. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta del presente manual tomando en cuenta la definición de objetivos.

7. ¿La organización define y analiza los riesgos en función de los niveles jerárquicos como filial, división, unidad operativa y función?

Tabla 8-2: Definición de riesgos organizacionales

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	33%
NO	24	67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 7-2: Definición de riesgos organizacionales

Fuente: Tabla 8-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 33% de la muestra dijeron que, si se definen y analizan los riesgos en función de los niveles jerárquicos como filial, división, unidad operativa y función de la empresa "CASARI"; el 67% restante de funcionarios mencionan que no se usan normas para definir los riesgos en niveles jerárquicos ni en unidades. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta para generar una identificación y análisis de riesgos para consecución de objetivos.

8. ¿La organización evalúa las actitudes y justificaciones que tiene el personal para cometer actos ilegales-corrupción, evadiendo actividades de control existentes?

Tabla 9-2: Evaluación de la probabilidad de fraude

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	22%
NO	28	78%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 8-2: Evaluación de la probabilidad de fraude

Fuente: Tabla 9-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 22% de la muestra dijeron que, si se evalúan las actitudes y justificaciones que tiene el personal para cometer actos ilegales y de corrupción, evadiendo actividades de control existentes de la empresa "CASARI"; el 78% restante de funcionarios mencionan que no se usan normas para contrarrestar actos ilegales y de corrupción. En este sentido este constituye un punto a tomar en cuenta al momento de abordar el principio de evaluación de la probabilidad de fraude.

9. ¿La organización evalúa cambio en la alta dirección, entorno externo y modelo de negocio que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad?

Tabla 10-2: Evaluación de cambios que afectan el Control Interno

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	31%
NO	25	69%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

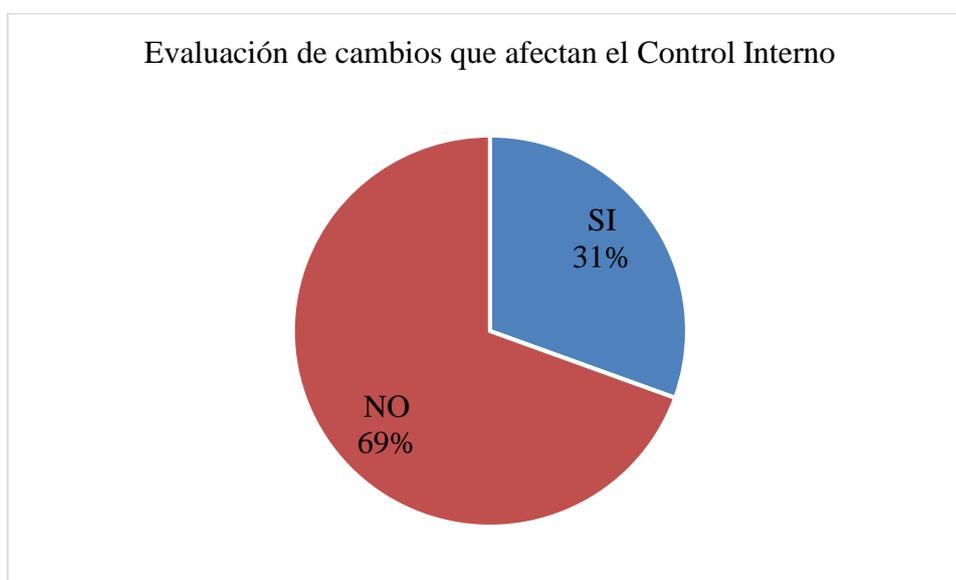


Gráfico 9-2: Evaluación de cambios que afectan el CI

Fuente: Tabla 10-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 31% de la muestra dijeron que si se establecen normas para evaluar los cambios en la alta dirección, entorno externo y modelo de negocio que afecten el cumplimiento de los objetivos de la entidad de la empresa "CASARI"; el 69% restante de funcionarios mencionan que no conocen de mecanismos para estas actividades. En este sentido este constituye una brecha que será tomada en cuenta al momento de generar la propuesta de la presente investigación.

10. ¿La organización evalúa distintos tipos de actividades de control preventivo, de detección y correctivos teniendo en cuenta los niveles de la organización?

Tabla 11-2: Diseño y desarrollo de actividades de control

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	33%
NO	24	67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 10-2: Diseño y desarrollo de actividades de control

Fuente: Tabla 11-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 33% de la muestra dijeron que la organización si evalúa distintos tipos de actividades de control preventivo, de detección y correctivos teniendo en cuenta los niveles de la organización de la empresa "CASARI"; el 67% restante de funcionarios mencionan que no se ejecuta dicho criterio. En este sentido, se afirma que es necesario tomar medidas para el establecimiento de procesos en el diseño y desarrollo de actividades de control.

11. ¿La organización establece la dependencia existente entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología, seguridad y procesos?

Tabla 12-2: Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	25%
NO	27	75%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

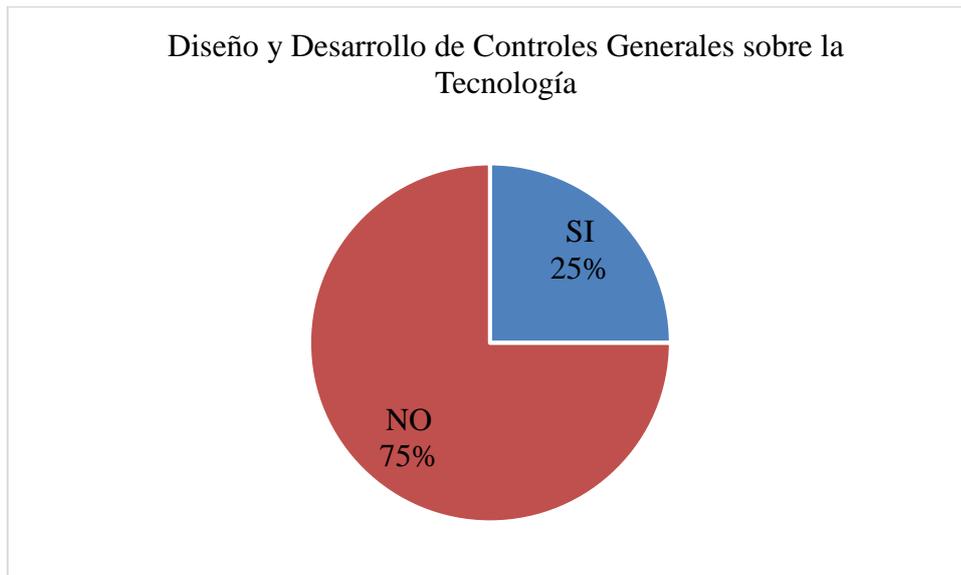


Gráfico 11-2: Diseño y Desarrollo de Controles Generales sobre la Tecnología

Fuente: Tabla 12-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 25% de la muestra dijeron que si se establecen las dependencias existentes entre el uso de la tecnología en los procesos de negocio y los controles generales sobre la tecnología, seguridad y procesos de la empresa "CASARI"; el 75% restante de funcionarios negaron este criterio.

12. ¿La organización establece políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección mediante manuales?

Tabla 13-2: Despliegue de Políticas y Procedimientos

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	22%
NO	28	78%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

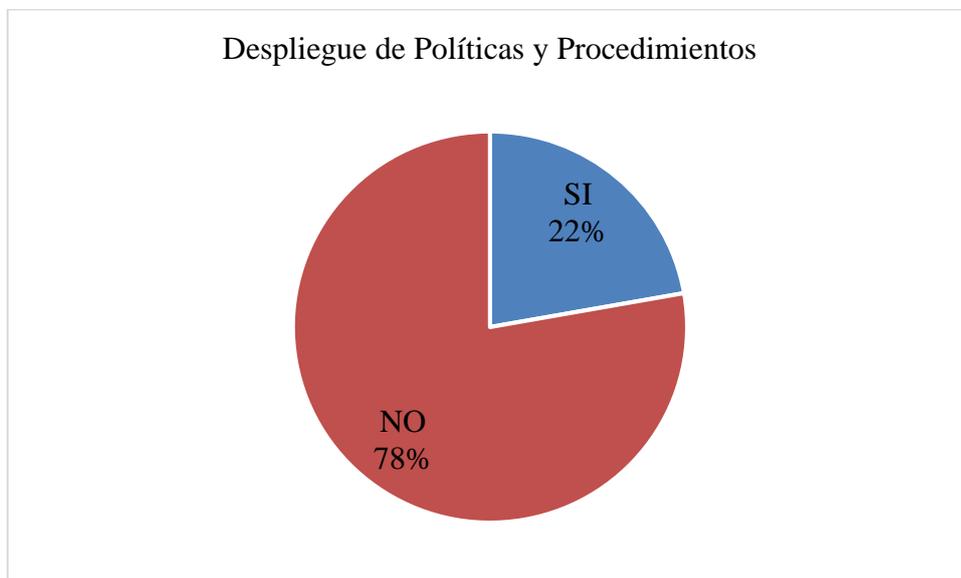


Gráfico 12-2: Despliegue de Políticas y Procedimientos

Fuente: Tabla 13-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 22% de la muestra dijeron que si se establecen políticas y procedimientos para respaldar la implantación de las instrucciones adoptadas por la dirección mediante manuales de la empresa "CASARI"; el 78% restante de funcionarios mencionan que no establece políticas y procedimientos de este estilo. En este sentido se debe tomar en cuenta esta falencia para el diseño del manual de control interno.

13. ¿La organización utiliza información relevante que tenga las características accesibles, apropiadas, actuales, protegidas, conservadas, suficientes, oportunas, válidas y verificables?

Tabla 14-2: Utilización de Información Relevante

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	12	33%
NO	24	67%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

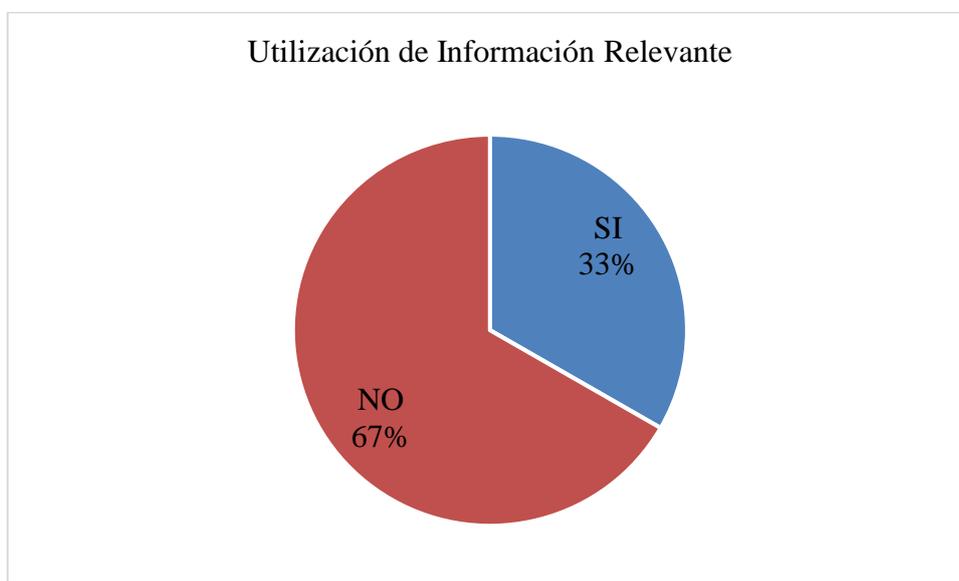


Gráfico 13-2: Utilización de Información Relevante

Fuente: Tabla 14-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 33% de la muestra dijeron que sí se utiliza información relevante que tenga las características accesibles, apropiadas, actuales, protegidas, conservadas, suficientes, oportunas, válidas y verificables de la empresa "CASARI"; el 67% restante de funcionarios mencionan lo contrario. Se puede afirmar que hay una ruptura en la concordancia de criterios generado por el desconocimiento o el simple desuso de este tipo de procedimiento.

14. ¿La organización comunica la información de control interno a través de políticas, procedimientos, objetivos específicos, importancia y beneficios de un SCI?

Tabla 15-2: Comunicación Interna sobre evaluación del SCI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	10	28%
NO	26	72%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 14-2: Comunicación Interna sobre evaluación del SCI

Fuente: Tabla 15-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 28% de la muestra dijeron que, si se comunica la información de control interno a través de políticas, procedimientos, objetivos específicos, importancia y beneficios de un SCI de la empresa "CASARI"; el 72% restante de funcionarios mencionan que no tienen ninguna información al respecto. Se evidencia una falta de comunicación ya que existe un mínimo grupo que está informado sobre los resultados de las evaluaciones.

15. ¿La organización comunica a las partes interesadas externas sus las políticas y procedimientos para obtener y recibir información externa?

Tabla 16-2: Comunicación con el exterior sobre la evaluación del SCI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	31%
NO	25	69%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)



Gráfico 15-2: Comunicación con el exterior sobre la evaluación del SCI

Fuente: Tabla 16-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 31% de la muestra dijeron que si comunica a las partes interesadas externas sus las políticas y procedimientos para obtener y recibir información externa de la empresa "CASARI"; el 69% restante de funcionarios mencionan que no existe un procedimiento o canal de comunicación para este efecto.

16. ¿En la organización las evaluaciones continuas se integran con los procesos de negocio para determinar si cada componente está presente y funcionando de forma objetiva con el SCI y la comunicación de sus resultados?

Tabla 17-2: Evaluaciones Continuas y Separadas del SCI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	13	36%
NO	23	64%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa “CASARI”

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

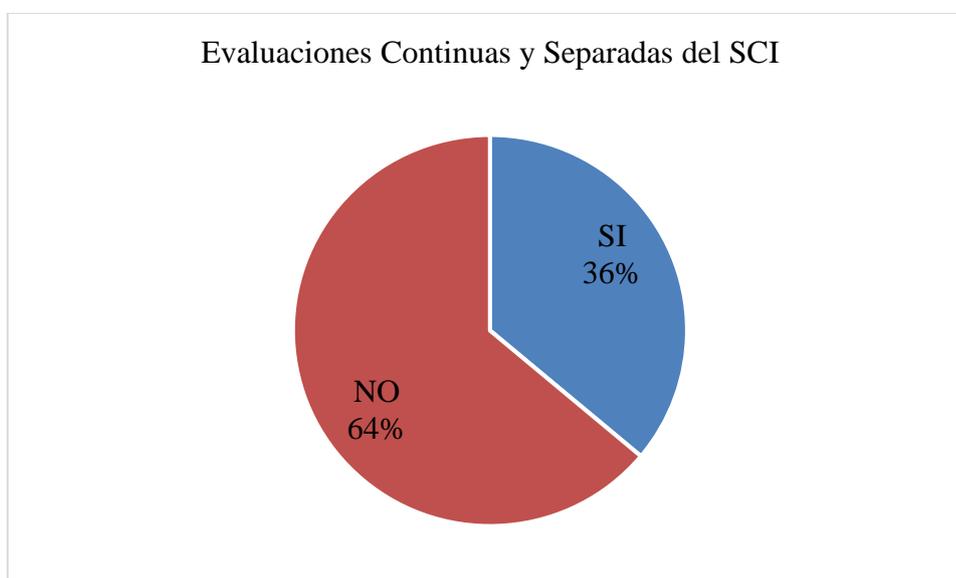


Gráfico 16-2: Evaluaciones Continuas y Separadas del SCI

Fuente: Tabla 17-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que el 36% de la muestra dijeron que las evaluaciones continuas si se integran con los procesos de negocio para determinar si cada componente está presente y funcionando de forma objetiva con el SCI y la comunicación de sus resultados de la empresa “CASARI”; El 64% restante de funcionarios mencionan que no existe una coherencia entre la evaluación y los componentes del SCI.

17. ¿La organización evalúa y comunica los resultados de las evaluaciones del SCI a los directivos y partes responsables de la toma de decisiones sobre acciones correctivas?

Tabla 18-2: Evaluación y Comunicación de deficiencias del SCI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	17%
NO	30	83%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

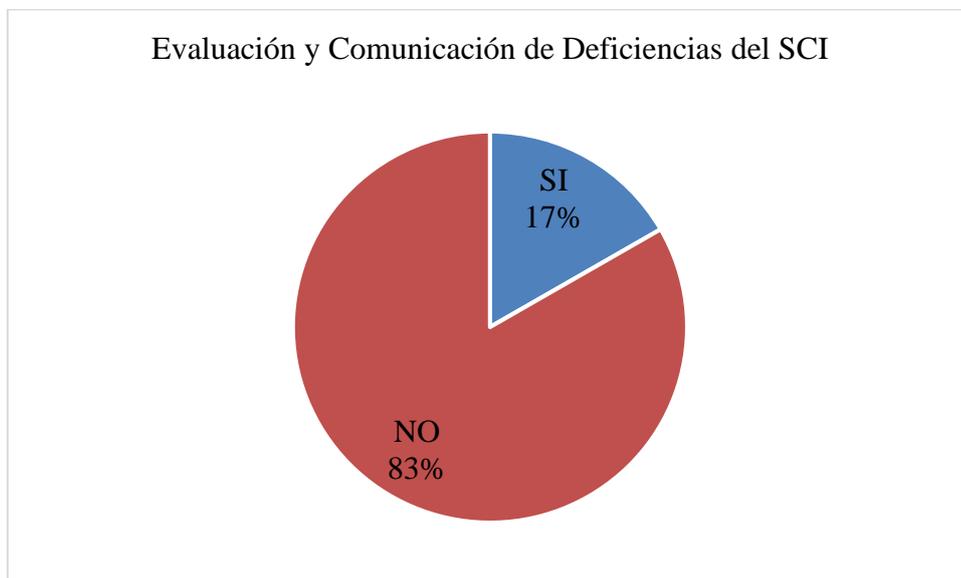


Gráfico 17-2: Evaluación y Comunicación de deficiencias del SCI

Fuente: Tabla 18-2
Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que 17% de la muestra dijeron que sí evalúa y comunica los resultados de las evaluaciones del SCI a los directivos y partes responsables de la empresa "CASARI"; el 83% restante de funcionarios mencionan que no existen mecanismos de evaluación y comunicación. En este sentido se evidencia que existe un sistema de control pero que es aislado y no cumple con todos los principios del sistema COSO III.

18. ¿Estaría usted dispuesto a colaborar en la implantación de un manual de sistema de control interno para en el incremento del desempeño comercial de la organización y la mitigación de riesgos?

Tabla 19-2: Predisposición del personal para implantación de un manual de CI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	29	81%
NO	7	19%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

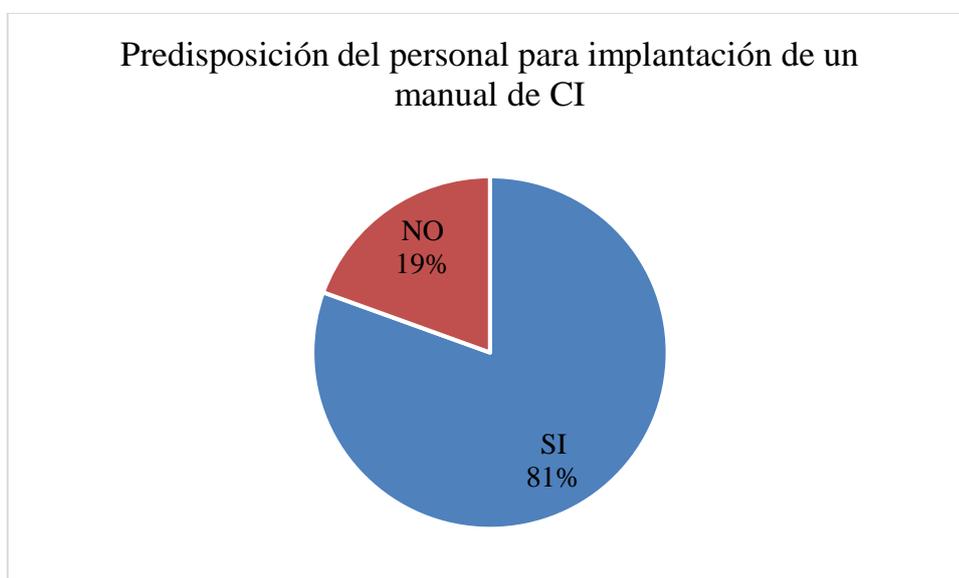


Gráfico 18-2: Predisposición del personal para implantación de un manual de CI

Fuente: Tabla 19-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que 81% estaría dispuesto a colaborar en la implantación de un manual de sistema de control interno para en el incremento del desempeño comercial de la organización y la mitigación de riesgos, en oposición a este criterio está el 19%. Este es un dato importante para corroborar la idea a defender ya que la mayoría del personal opina que el manual de control interno para CASARI, permite el cumplimiento de los objetivos empresariales.

19. ¿Está usted de acuerdo que un manual de control interno basado en el Marco Integrado de Control Interno COSO, sería un mecanismo de apoyo en la gestión administra a nivel operativo, táctico y estratégico de la organización?

Tabla 20-2: Acuerdo de las ventajas de aplicación de un manual de CI

Opciones de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
SI	27	75%
NO	9	25%
TOTAL	36	100%

Fuente: Encuestas al personal de la empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

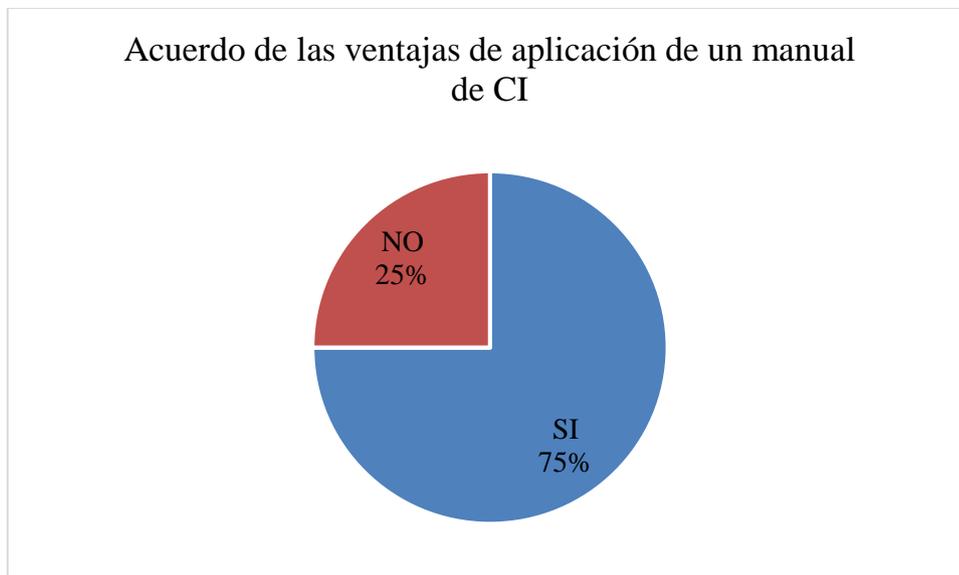


Gráfico 19-2: Acuerdo de las ventajas de aplicación de un manual de CI

Fuente: Tabla 20-2

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Análisis e interpretación: Del total de personal administrativo que contestó a la encuesta se puede afirmar que 75% está de acuerdo que un manual de control interno basado en el Marco Integrado de Control Interno COSO, sería un mecanismo de apoyo en la gestión administra a nivel operativo, táctico y estratégico de la organización, en oposición a este criterio está el 25% del personal. Este es un dato importante para corroborar la idea a defender planteada al inicio de esta investigación.

2.8. Verificación de la idea a defender

Posterior a la interpretación de los resultados hallados en la aplicación de la encuesta se puede verificar el cumplimiento de la idea a defender: “El diseño de un manual de control interno para CASARI, del cantón Ambato, provincia de Tungurahua, mediante la elaboración de herramientas administrativas permite el cumplimiento de los objetivos empresariales”. Este criterio es apoyado en las deficiencias del control interno, en mayor grado: en la definición y asignación de responsabilidades en el manual de funciones; en el establecimiento de parámetros de desempeño, incentivos y recompensas ofrecidos al personal; en la evaluación y comunicación de los resultados de las evaluaciones del SCI para la toma de decisiones sobre acciones correctivas.

En este sentido, Los hallazgos de la investigación demuestran que la idea a defender es verídica, ya que la mayoría del personal opina que el manual de control interno para CASARI, permite el cumplimiento de los objetivos empresariales, además de mostrar un acuerdo casi total en que un manual de control interno basado en el Marco Integrado de Control Interno COSO, sería un importante mecanismo de apoyo a la gestión administra a nivel operativo.

CAPÍTULO III

3. MARCO DE RESULTADOS, ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

3.1. Marco Propositivo

Contenido de la propuesta

DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA CASARI, DEL CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA.

Misión

Desarrollar productos de calidad con un alto nivel nutricional para proveer a las familias, contribuyendo con la salud y bienestar de nuestros consumidores.

Visión

Ser la marca líder en la comercialización de productos alimenticios que aporten al desarrollo nutricional de la sociedad ecuatoriana.

3.1.1. Manual de procedimientos y control interno

CASARI



Manual de Procedimientos y Control Interno

Elaborado por:	Verónica Paulina Llamuca Freire
	CASARI

3.1.1.1. Código de Ética

CÓDIGO DE ÉTICA

CAPÍTULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Art. 1 Creación de objetivos: Mejorar la efectividad, competitividad y calidad de la empresa CASARI, mediante el establecimiento de un cuerpo normativo para supervisar, regular y contrarrestar conductas que vayan en contra de la ética empresarial, con la finalidad de reglamentar la manera de actuar de los colaboradores de la empresa.

Art. 2 Aceptación: Este código es obligatorio su observación y aplicación para cada uno de los administradores, socios y colaboradores de la empresa CASARI.

Art. 3 Ética: Son el conjunto de todos los valores que se establecen y manejen en la empresa CASARI con respecto a los principios y filosofía que se establezca, enfocándose en la honestidad, integridad, equidad, responsabilidad social, justicia, responsabilidad entre otros valores institucionales.

Art. 4 Difusión: Los principales administradores de la empresa CASARI tienen la obligación de velar porque cada uno de los colaboradores de la empresa cumplan con las normas establecidas en el presente código.

CAPÍTULO II

Definiciones y espacios de aplicación

Art. 5 Definiciones: Se definen los siguientes términos para la aplicación del presente Código.

- a) Normativas internas, políticas y disposiciones que establecen deberes, procedimientos y obligaciones para los colaboradores de la empresa.
- b) Moral, es el resultado del comportamiento que emite el personal de la empresa con la finalidad de determinar la identidad de la empresa ante la sociedad.
- c) Transparencia, manera en la que actúan los colaboradores de la empresa que corrobora, las acciones y las decisiones que se tomen en la empresa CASARI.

- d) Valores morales, son atributos que facilitan la confianza con los colaboradores de la empresa.
- e) Acción ilícita, es toda manera de actuar que vaya en contra de la ley y que va en contra de la moral y las buenas costumbres de una persona.

CAPÍTULO III

Principios éticos y de conducta

Principios generales

Art. 6 Justicia: El cumplimiento de las disposiciones se deben llevar a cabalidad mediante un establecimiento responsable del cumplimiento de estos principios y la conducta.

Art. 7 Probidad: La manera de actuar debe ser recta y honrada en cada situación, sin tener la finalidad de generar beneficios personales y satisfacer los intereses generales de la empresa.

Art. 8 Responsabilidad: Los principios establecidos se deben cumplir fielmente.

Art.9 Prudencia: Se deben evitar todo tipo de acción en la cual se ponga en riesgo la finalidad que se le ha establecido a determinada función, la imagen ni el patrimonio que se dé de la empresa CASARI a la sociedad.

Art. 10 Obediencia: Se debe acatar las disposiciones que establezca la máxima autoridad de la empresa y en orden jerárquico con relación a las funciones que deben desempeñar en la empresa.

Principios particulares

Art. 11 Capacitación: Todo miembro que forme parte de la empresa CASARI debe mantenerse en capacitaciones periódicas que le permitan desempeñarse de la mejor manera en la empresa.

Art. 12 Transparencia: Todo miembro que forme parte de la empresa debe contar con principios de transparencia, al momento de cumplir funciones de confiabilidad y de reserva.

Art. 13 Legalidad: Los administradores deben conocer acerca de las normativas e información regulatoria que se encuentre en vigencia, no se puede argumentar desconocimiento de los mismos ante una situación de riesgo.

Art. 14 Discreción: Todos los colaboradores de la empresa deben guardar la máxima reserva sobre la información y funcionamiento de la empresa, a medida que se vayan desempeñando sus labores en la empresa y conozcan las acciones que se realizan.

Art. 15 Igualdad: Cada uno de los miembros de la empresa, sin importar los rangos que ocupen, deben tratar con igualdad a los colaboradores, sin realizar ningún tipo de discriminación hacia nadie.

Art. 16 Ejercicio apropiado del cargo: El presente código involucra el cumplimiento mediante las acciones que se llevan a cabo con los subordinados, es así que, ningún funcionario puede verse beneficiado, ni abusar del poder que se le ha otorgado.

Art. 17 Equilibrio: Los colaboradores de la empresa CASARI deben actuar enmarcados dentro de las funciones que se le han dispuesto de manera práctica y haciendo uso del buen juicio.

Art.18 Tolerancia: Los colaboradores deben tener presente que la tolerancia que deben tener ante los compañeros de trabajo y ante las diferentes acciones, debe ser mayor a la de una persona normal.

Art. 19 Honor: En el caso de presentarse algún tipo de delito, el personal debe facilitar el proceso de investigación, así como también las medidas pertinentes para que se esclarezca la situación.

Art. 20 Utilización de la información: Toda información que sea tratada en la empresa debe ser confidencial, así como también la documentación y las acciones que desarrolle el personal en la empresa CASARI.

Art. 21 Utilización adecuada del tiempo: El tiempo que los miembros de la empresa CASARI usen en el desarrollo de las actividades diarias debe ser eficaz y eficiente con un esfuerzo responsable en el desarrollo de las funciones asignadas.

Art. 22 Utilización adecuada de los bienes de la empresa CASARI: Los bienes de la empresa deben ser cuidados y conservarse de la mejor manera, lo cual debe ser velado por cada uno de los colaboradores.

Art. 23 Acumulación de los cargos: Los colaboradores de la empresa tienen establecidas en el Manual de Funciones, las funciones y responsabilidades propias del cargo que ocupan, por lo cual deben enfocarse en el trabajo eficiente dentro de cada área asignada.

CAPÍTULO IV

Valores éticos en la empresa CASARI

Ámbito de la aplicación

Art. 24 Socios: Tiene la obligación de revisar periódicamente el cumplimiento y modificaciones de los principios y las disposiciones que constan en el presente código; si uno de ellos es encontrado en algún tipo de acción anti ética, inmediatamente será motivo de la expulsión como socio.

Art. 25 Directivos: Todos los miembros de la empresa deberán velar porque los directivos no cometan actos fraudulentos, ni violen las normas y leyes establecidas, en su propio beneficio, ni en favor de ningún miembro familiar.

Art. 26 Empleados: El Personal no debe irse en contra de los valores y principios empresariales, ni inmiscuirse en acciones fraudulentas cometiendo actos deshonestos, solos o en compañía de otros colaboradores.

CAPÍTULO V

Violación de los valores y principios éticos en la empresa CASARI

Art. 27 Se considera como acciones no éticas y que riñen en contra de los buenos principios y la moral, los siguientes actos:

- a) Cuando existan dudas sobre acciones fraudulentas en contra de algún miembro de la empresa y no se luche por esclarecer el acto.
- b) Cuando alguno de los directivos de la empresa llegue a violentar el tiempo determinado de funciones o elegido de manera no ética.
- c) Crear incertidumbres en el ambiente laboral desestabilizando las relaciones entre los colaboradores.
- d) Presentarse en estado etílico o poner en riesgo la integridad de la empresa con una imagen no ética ante la sociedad.
- e) Expresarse mal de los compañeros de trabajo.

- f) Cometer actos ilícitos dentro de la empresa, esto puede ser de manera individual o entre varios colaboradores de la empresa.
- g) Cometer algún tipo de acoso sexual entre los miembros de la empresa, debiendo tener los altos mandos, especial consideración con los subordinados, ya que además tiene como agravante el abuso de poder.
- h) Sacar documentos e información importante de la empresa CASARI.
- i) Presentar información falsa para acceder a aumentos de viáticos o a algún tipo de reconocimiento.

CAPÍTULO VI

Medidas disciplinarias

Art. 28. Cuando se llegue a cometer algún tipo de acto que vaya en contra del presente código, se actuará con base en el reglamento interno de la empresa CASARI, así como también en base del Código de Trabajo vigente, dependiendo el caso que se llegue a presentar.

Sociabilización del Código de Ética en la empresa CASARI

El presente código de Ética se difunde con la finalidad de fortalecer y promover los actos de los funcionarios de la empresa CASARI, a fin de afectar el servicio al cliente.

El alcance que tiene el presente código involucra a todos los colaboradores de la empresa CASARI, sin importar la jerarquía, el cargo o las funciones que se realice al interior de la empresa.

Entre los objetivos propuestos se encuentran:

- Difundir e informar sobre las consecuencias que se podrían generar, en caso de inobservar los principios y valores establecidos.
- Promover y afianzar los conceptos éticos en la empresa CASARI.
- Contar con un ambiente laboral de calidad para todos los miembros.

Los resultados que se esperan obtener con esto, son:

- Permitir que todos los colaboradores de la empresa CASARI conozcan los deberes, principios y prohibiciones establecidos en el presente código.
- Evitar irregularidades que pongan en riesgo la estabilidad y el ambiente de trabajo de la empresa.
- El desempeño de los colaboradores debe basarse en los deberes, valores y principios, procurando la práctica del profesionalismo y el ejercicio de las funciones de cada uno de los colaboradores.

Además, para que se conozca y se llegue a socializar de mejor manera el presente Código, entre los colaboradores, se puede llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Publicar los valores y principios empresariales por medio de carteles que sean dinámicos y visibles para todos los colaboradores.
2. Hacer entrega de diferentes materiales publicitarios, donde se encuentren impresos los valores que deben respetar los colaboradores.
3. Establecer mesas de diálogos focalizando puntos clave de carácter ético y de principios claves, así como también talleres de reflexiones sobre la ética, donde se pueda enfatizar en los valores y disposiciones internas sobre la transparencia y la ética de la organización.

3.1.1.2. Manual de Funciones y Procedimientos

MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS

Este manual es uno de los más importantes dentro del control interno que debe manejarse en una empresa, ya que en él se estructura de manera organizada, cuáles son las principales funciones y responsabilidades asignadas a cada puesto de trabajo, sin importar la persona que lo ocupe, con actividades específicas que deben llevarse a cabo por parte de los encargados del cargo.

El alcance que tiene el presente Manual de Funciones involucra a todo el personal de la empresa CASARI, mediante la determinación de las principales funciones y responsabilidades delegadas a cada puesto de trabajo que conforma la estructura orgánica de la empresa.

Objetivos del manual:

- Determinar las responsabilidades de cada uno de los miembros de la empresa y las funciones que tiene cada uno.
- Evitar la duplicidad de acciones en los procedimientos y reconocer las funciones que cada uno debe desempeñar.

Estructura organizacional de la Empresa de Comercialización “CASARI”

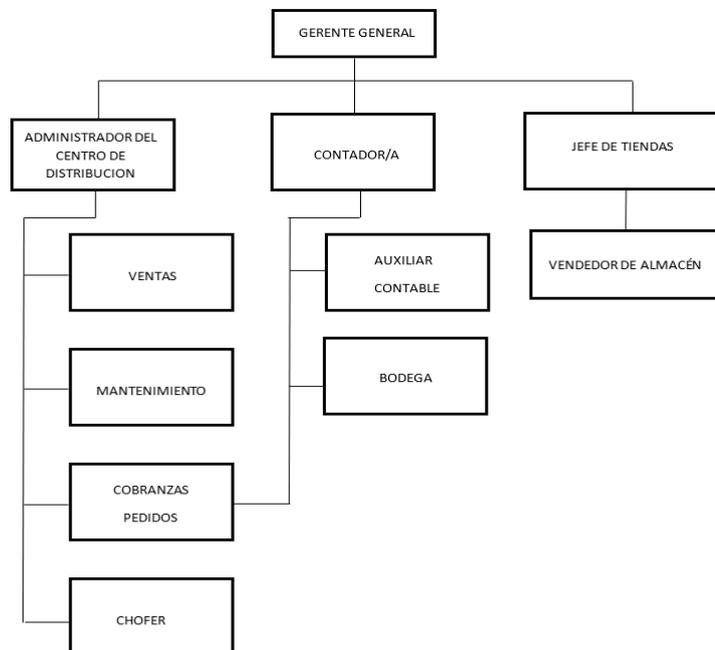


Figura 1-3: Organigrama Estructural de la Empresa de Comercialización “CASARI”

Fuente: Planeación estratégica de la Empresa de Comercialización “CASARI”

Elaborado por: Gerente general de la Empresa de Comercialización “CASARI”

Funciones y procedimientos

Gerente CASARI:

- Será el encargado de Coordinar el funcionamiento de la empresa.
- Será el responsable de Planificar, Proponer, Aprobar, Dirigir, Coordinar y Controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la empresa.
- Deberá elaborar el presupuesto de la Empresa CASARI en conjunto con el personal de Contabilidad.

Además, será el responsable directo de:

- Presentar informes periódicos de los avances.
- Cumplir con las metas comerciales establecidas.
- Seleccionar y entrenar al personal de ventas.
- Establecer las metas comerciales.
- Controlar y Supervisar las políticas comerciales como comisiones, bonificaciones, etc.
- Medir y evaluar el desempeño del personal de la unidad.
- Supervisar el proceso de comercialización.
- Revisar semanalmente cartera.
- Determinar los territorios de comercialización.
- Mantener reuniones de control permanente para verificar gestión de la unidad.
- Mantener la Base de datos de clientes y proveedores.
- Negociar con los distribuidores.
- Supervisar a los clientes.
- Y todas las demás tareas, dentro de su competencia.

Administrador de centro de distribución:

Será responsable de:

- Hacer cumplir los objetivos comerciales del Centro de Distribución.
- Cumplir con los cobros a los clientes.
- Cumplir que se hagan los pedidos a los clientes.
- Mantener limpia la cartera.
- Cumplir los cronogramas de mantenimientos.
- Cumplir las funciones de cada área a su cargo.
- Administrar de manera eficiente los recursos humanos, material, económico de su Centro de Distribución.
- Planificar, Organizar, Dirigir y Administrar el Centro de Distribución.
- Establecer las metas de ventas mensuales.
- Revisar las comisiones de vendedores hasta el 24 de cada mes.
- Controlar y hacer el seguimiento de la cartera de clientes.
- Supervisar la calidad del producto y reportar a la gerencia.
- Supervisar en campo a los clientes, procurando la satisfacción y la colocación de publicidad CASARI.
- Supervisar en conjunto con Supervisor Zonal los saldos visitando a los clientes.
- Controlar semanalmente los inventarios.
- Elaborar el plan anual de capacitaciones para el personal administrativo y vendedores.
- Supervisar que el cronograma de mantenimiento de hornos ubicados se cumpla.
- Mantener información detallada de los hornos colocados.
- Y todas las demás funciones establecidas en las políticas.

Contador/a:

Será responsable de:

- Coordinar y supervisar la Contabilidad General, Contabilidad de Costos y el Control de Inventarios.
- Elaborar y presentar los Estados Financieros y Balance General.
- Elaborar el presupuesto anual en conjunto con el Gerente.
- Elaborar y presentar el Flujo de Caja.
- Preparar semanal y mensualmente las obligaciones financieras, manteniendo el calendario de vencimientos, e informando oportunamente al Contador General.
- Revisar que todos los pagos de la unidad tengan los respectivos respaldos.
- Revisar el reporte de ventas entregado por el auxiliar de facturación.
- Revisar la secuencia de facturas de ventas ingresadas y anuladas.
- Revisar los ingresos y retenciones, recibidos de los clientes.
- Verificar la información del IESS recibida de Recursos Humanos.
- Verificar y conciliar con clientes los cobros realizados.
- Y todas las demás funciones establecidas en las políticas.

Supervisor/a zonal y desarrollo de nuevos productos

Será responsable de:

- Asistir a la Gerencia de CASARI.
- Realizar las evaluaciones a todo el personal del CD.
- Evaluar y aprobar o negar las carpetas de ingreso a los clientes nuevos.
- Autorizar los permisos, y controlar la asistencia del personal.
- Supervisar la gestión de cobros.

- Supervisar los avances de los casos jurídicos.
- Verificar y constatar junto con ACD las visitas de los colocadores.
- Supervisar en conjunto con ACD las conciliaciones de saldos.
- Gestionar y tramitar los permisos y registros de CASARI.
- Desarrollar en conjunto con la Gerencia los nuevos productos CASARI.

Auxiliar Contable:

Será responsable de:

- Facturar los pedidos.
- Ingresar las facturas al sistema contable.
- Verificar y controlar los despachos de mercadería.
- Manejar la caja chica.
- Colaborar con el control de asistencia de los trabajadores CASARI del Troje.
- Colaborar con los despachos de producto.
- Colaborar con la coordinación de despachos de los choferes.
- Mantener en orden los archivos, facturas, Kardex.
- Y todas las demás tareas indicadas en las políticas.

Bodeguero:

Será responsable de:

- Elaborar el inventario de hornos nuevos de la bodega.
- Elaborar el inventario de pollos a ser despachados.
- Elaborar el inventario de TODOS los productos CASARI que van a ser despachados.
- Será el responsable por el uso de materiales, equipos y herramientas a su cargo.

- Será el responsable del correcto despacho de los productos CASARI e inventario de los mismos.
- Será el responsable de la correcta recepción del producto, constatando peso, temperatura, cantidad, calidad, de acuerdo a los requerimientos de CASARI.
- Receptar los hornos verificando códigos de serie, estado, que tenga todos los accesorios completos, espadas y bandejas.
- Registrar las devoluciones de producto, especificando motivos.
- Registrar de devoluciones de hornos, especificando motivos detallados.
- Tener al día Kardex de hornos y de productos CASARI.
- Mantener cuarto frío en óptimas condiciones.
- Mantener instalaciones limpias.
- Despachar los hornos a instalar.
- Realizar cualquier otra tarea a fin que se le asigne.
- Y todas las demás tareas indicadas en las políticas.

Cobranza y pedidos:

Será responsable de:

- Se encuentra bajo la supervisión y control directo del Administrador/a de Centro de Distribución y del Contador/a.
- Recibir el reporte de cuentas por cobrar del contador de la unidad.
- Recibir el dinero en efectivo o cheque de parte del cliente y entrega a contador.
- Emitir el recibo de cobro por triplicado, para entregar el original al cliente, la primera copia adjunta a la factura y la segunda copia para archivo de contabilidad.
- Depositar los cobros en la cuenta de Iván Chávez.
- Presentar todos los lunes el cronograma de cobros, incluido cronograma de cobros de choferes, rutas y proyección de cobros de la semana.

- Presentar semanalmente reporte comparativo de lo proyectado versus lo cobrado.
- Elaborar el cronograma de trabajo que deberá ser verificado por el Administrador del Centro de Distribución.
- Gestionar todas las acciones de deudas incobrables, visitar en conjunto con el asesor legal de la empresa.
- Tener el control exacto de la cartera, bajar la cartera hasta mantenerla limpia.
- Sugerir en base a la política de cobros, despachar o no el producto, cuya autorización final es del Administrador del Centro de Distribución.
- Realizar un reporte semanal de cartera.
- Realizar y canalizar los pedidos de todos los clientes CASARI diariamente, elaborando cuadro de pedidos.
- Motivar a los clientes a cumplir los cupos de compra.
- Informar a los clientes sobre novedades de nuestros productos existentes y de los nuevos.
- Enviar a los clientes información varia respecto a los productos de la empresa.
- Tener actualizada la base de datos de todos los clientes.
- Enviar mensualmente a todos los clientes, recetas de comidas utilizando los productos CASARI.
- Archivar todas las novedades, recetas, etc. de los clientes.
- Presentar un informe de los clientes que no cumplen los cupos y las razones.

Choferes:

Será responsable de:

- Cumplir con las entregas programadas de acuerdo a la planificación establecida.
- Responsabilizarse del cuidado y buen manejo del vehículo a cargo.

- Entregar de manera íntegra e inmediata el efectivo recibido de los cobros realizados, dentro de la ruta respectiva de cada chofer.
- Entregar una excelente atención al Cliente.
- Realizar un Check List semanal del vehículo.

Personal de Mantenimiento:

Será responsable de:

- Mantener en condiciones operativas los equipos y artefactos eléctricos de la unidad.
- Llevar a cabo el mantenimiento “preventivo” y correctivo de hornos.
- Realizar un cronograma de visitas para el mantenimiento preventivo y correctivo de los hornos donde los clientes.
- Llevar Kardex de hornos en estado de mantenimiento.
- Verificar los hornos que se van a despachar, mediante un Check List.
- Instalar los hornos nuevos donde los clientes.
- Manejar un expediente por cada cliente, donde este el historial de los hornos
- Reparar las averías.
- Asistir al colocador de hornos en la instalación y en el retiro de hornos, verificando su estado.

Personal de Ventas / colocación de hornos:

Será responsable de:

- Cumplir con los objetivos de ventas / colocación de hornos.
- Responsabilizarse de la apertura de nuevos puntos.
- Planificar los contactos y visitas de todos los clientes de la base de datos.
- Planificar las visitas de acuerdo a zona entregada.

- Cumplir mínimo 10 visitas diarias.
- Cumplir con la base mínima de colocación de hornos 2 al mes.
- Hacer cumplir con las políticas a los clientes en cuanto a cupos y periodicidad de compras.
- Coordinar con clientes y con Administrador de Centro de Distribución la colocación y retiro de hornos.
- Entregar la documentación completa de los clientes al archivo del Centro de Distribución.
- Elaborar informes semanales de visitas.
- Presentar diariamente reporte de visitas al Administrador de Centro de Distribución.
- Tener todos los lunes reunión de oficina para presentar planificación semanal.

3.1.1.3. Manual de evaluación de desempeño

MANUAL DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La finalidad que persigue este manual es el establecimiento de métodos y lineamientos que permitan tener un mejor desarrollo en los procesos que se desempeñen por parte de cada uno de los miembros de la empresa CASARI para alcanzar las metas propuestas de manera eficaz y eficiente en la ejecución de los diferentes procesos en las áreas de la empresa.

Objetivo General

- Determinar los métodos y lineamientos que permitan evaluar el desempeño de cada uno de los miembros de la empresa.

Objetivos Específicos

- Mejorar la comunicación interna de la empresa mediante el fortalecimiento del ambiente laboral.
- Analizar a cada uno de los colaboradores para identificar el potencial que tengan e impulsarlo en el desarrollo de las labores.
- Identificar y corregir cada una de las diferencias que puedan encontrarse en el desempeño laboral para poder erradicarlas en el momento oportuno.

Competencias de evaluación

Cada uno de los siguientes aspectos son importantes al momento de realizar una evaluación para alcanzar las metas que se han propuesto:

Tabla 1-3: Competencias de evaluación

Competencia a ser evaluada	Características
Conducta Laboral	Relaciones con el personal.
	Compromiso que mantiene con la empresa.
	Compromiso por conseguirla excelencia.
	Sentido común ante la toma de decisiones.
	Actitud y cooperatividad.

	Acatamiento de los objetivos que sean propuesto.
	Iniciativa al momento de proponer estrategias.
	Disciplina.
Productividad	Capacidad de adquirir nuevos conocimientos.
	Conocimiento sobre el trabajo que desarrolla.
	Iniciativa.
	Ejecución de las funciones que se han encargado.
	Responsabilidad.
	Calidad con la cual se desenvuelve.
	Cantidad de labores que desarrolla.
Supervisión	Interacción entre los miembros de la empresa.
	Liderazgo.
	Direccionamiento del personal.
	Organización y planificación.
	Comunicación.

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Para la evaluación se puede tomar como referencia una ponderación con base en escala de Likert con 5 niveles de puntaje que permita determinar cómo se está llevando a cabo cada uno de los aspectos del desempeño: donde 1 puede ser malo, 2 regular, 3 bueno, 4 muy bueno y 5 excelente. La suma de cada uno de los aspectos debe sumarse y basarse en la siguiente tabla para reconocer las medidas que se deban tomar:

Tabla 2-3: Puntaje de evaluación de desempeño

0-25 puntos	Desempeño deficiente.
26-51 puntos	Desempeño regular.
52-77 puntos	Desempeño aceptable.
78-100 puntos	Desempeño excelente.

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Posteriormente con los resultados que se lleguen a obtener el gerente de la empresa debe tomar medidas correctivas a corto plazo especialmente en los tres primeros puntos que se presenta un factor de riesgo en el desempeño que tienen los colaboradores con la finalidad que el desempeño tienda a mejorar y los objetivos propuestos se logren alcanzar. A este tipo de situaciones se le puede proporcionar mecanismos como: capacitaciones que se subdividan a lo largo del año laboral con temas relevantes en las deficiencias que se han encontrado e incentivos mediante cartas de reconocimientos o tarjetas con bonos que puedan utilizarse en el establecimiento o en lugares de comida con los cuales la empresa colabore.

Elemento II.- Evaluación de Riesgos

Entre los objetivos principales que tiene la empresa CASARI se encuentran:

- Desarrollar productos gastronómicos con un valor agregado.
- Posicionar la marca CASARI como referente comercial de productos de consumo masivo a nivel regional.
- Introducir al mercado los productos desarrollados por CASARI mismos que no sean percibibles direccionado a una nueva cartera de clientes.

Para alcanzar cada uno de estos objetivos que se debe establecer objetivos estratégicos que permitan tener un direccionamiento correcto en las acciones que se lleguen a tomar en cuenta:

Tabla 3-3: Objetivos estratégicos

Empresa CASARI			
Perspectiva	Impulsador estratégico	Propuesta de valor	Objetivo estratégico
Desarrollo de productos gastronómicos.	Gerente	Innovar las presentaciones y la calidad de los productos de la empresa.	Atraer al consumo de los productos gastronómicos que tiene la empresa.
Posicionar la marca.	Gerente Encargado de marketing Vendedor	Presentar una publicidad llamativa en las diferentes redes sociales y fuera de los locales donde se suministre los productos de la empresa CASARI.	Incentivar el posicionamiento de la marca en el mercado mediante publicidad llamativa para los consumidores y usuarios.
Introducir en el mercado los productos desarrollados por la empresa.	Vendedor	Realizar promociones para el consumo de productos nuevos con productos que más se consuman de la empresa.	Ofrecer al mercado productos de calidad con promociones que permitan constatar esto.

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

El cumplimiento de cada uno de los objetivos que tenga la empresa debe ser conocido por todos los colaboradores de la empresa a pesar de tener una persona con mayor responsabilidad en esto, el resto de colaboradores pueden ayudar y beneficiar a alcanzar estos objetivos de manera más rápida.

Así también se debe contar con una matriz de riesgo que permita reconocer, controlar y gestionar las amenazas que puedan presentarse en la empresa y que los funcionarios conozcan cuales son y logren tomar decisiones oportunas ante la aparición de estos riesgos.

Identificación de los riesgos que se pueden presentar en la empresa CASARI:

Riesgos generales

- Catástrofes naturales.
- Interrupción en los suministros de materia prima.
- Falencias en la infraestructura tecnológica.
- Daños en los equipos principales para la empresa.
- Fallos en los suministros básicos.
- Accidentes dentro de la empresa.

Riesgos dentro del control interno

- Compromiso con los valores de la empresa.
- Ser responsables con el control y la supervisión.
- Responsabilidad del personal.
- Compromiso con la empresa.
- Cumplimiento de las responsabilidades que se han designado.
- Se definen los objetivos con claridad para que todos los miembros de la empresa identifiquen los riesgos que se pueden presentar.
- Analiza e identifica los riesgos que se puedan encontrar.
- Existe la evaluación de riesgos de fraude.
- Analiza e identifica la aparición de cambios de gran relevancia para la empresa.

- Desarrolla y selecciona las actividades de control que van acorde con las funciones.
- Desarrolla y selecciona controles tecnológicos.
- Se desarrollan actividades de control dentro de la empresa.
- La información que se utiliza es relevante.
- Existe comunicación interna.
- Existe comunicación externa.
- Llevarse a cabo evaluaciones independientes y de manera continua.
- Evaluación y comunicación de deficiencias en la empresa.

Se debe tomar en cuenta que estos riesgos deben calificarse dependiendo la frecuencia con la cual se puedan presentar en la empresa CASARI y el impacto que los mismos llegaran a generar, esto a su vez genera una tabla con colores dependiendo del nivel de las dos variables nombradas anteriormente, lo cual ayude a identificar los riesgos con mayor claridad, reconocer cuáles son más probables y que impacto tendrían, para de esta manera tomar medidas oportunas para la prevención o eliminación de los mismos.

Tabla 4-3: Matriz Integral de Riesgos

 Matriz Integral de Riesgos				
Riesgo	Frecuencia	Impacto	Respuesta	Responsable
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Improbable 2. Posible 3. Ocasional 4. Probable 5. Frecuente 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Insignificante 2 Menor 3 Moderado 4 Mayor 5 Catastrófico 		

Riesgo	Frecuencia	Valor	Impacto	Valor	Respuesta	Responsable
Riesgos generales						
Catástrofes naturales.	Posible	2	Catastrófico	5	Monitorear continuamente, establecer rutas de evacuación y puntos de encuentro.	Gerencia
Interrupción en los suministros de materia prima.	Posible	2	Moderado	3	Establecer procedimientos claros y fechas preestablecidas de recepción de suministros y contar con un colchón prudente de materia prima.	Gerencia, Bodega
Falencias en la infraestructura tecnológica.	Posible	2	Mayor	4	Monitorear constantemente la infraestructura tecnológica de la empresa.	Gerencia
Daños en los equipos principales para la empresa.	Probable	3	Mayor	4	Contar con respaldos de la información importante de la empresa.	Gerencia, Administración, Bodega
Fallos en los suministros básicos.	Probable	3	Moderado	3	Disponer de tanques reservorios de agua y plantas de electricidad que abastezcan básicamente a las refrigeradoras para evitar daños en los productos.	Gerencia
Accidentes dentro de la empresa.	Posible	2	Moderado	3	Contar con suministros de seguridad y primeros auxilios.	Gerencia

Riesgos dentro del control interno						
Compromiso con los valores de la empresa.	Posible	2	Moderado	3	Concientizar sobre la utilización del manual de ética.	Gerencia
Ser responsables con el control y la supervisión.	Posible	2	Menor	2	Manejar un correcto diseño de control y supervisión.	Gerencia
Responsabilidad del personal.	Posible	2	Moderado	3	Manejar indicadores de gestión.	Gerencia, Contabilidad
Compromiso con la empresa.	Posible	2	Moderado	3	Establecer capacitaciones para los miembros de la empresa.	Gerencia
Cumplimiento de las responsabilidades que se han designado.	Posible	2	Moderado	3	Analizar minuciosamente los informes de las actividades que se han realizado.	Gerencia
Se definen los objetivos con claridad para que todos los miembros de la empresa identifiquen los riesgos que se pueden presentar.	Posible	2	Moderado	3	Actualizar y revisar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Gerencia
Analiza e identifica los riesgos que se puedan encontrar.	Probable	4	Mayor	4	Contar con un plan que permita mitigar la aparición de estos riesgos en el momento oportuno.	Gerencia
Existe la evaluación de riesgos de fraude.	Probable	4	Mayor	4	Llevar un monitoreo de esto como un riesgo existente en cualquier momento.	Gerencia, Contabilidad
Analiza e identifica la aparición de cambios de gran	Posible	2	Menor	2	Monitorear los riesgos que se	Gerencia, Contabilidad

relevancia para la empresa.					presenten en la empresa.	
Desarrolla y selecciona las actividades de control que van acorde con las funciones.	Posible	2	Moderado	3	Contar con un manual de funciones.	Gerencia
Desarrolla y selecciona controles tecnológicos.	Posible	2	Menor	2	Contar con un departamento o informático.	Gerencia
Se desarrollan actividades de control dentro de la empresa.	Posible	2	Menor	2	Contar con un manual de políticas y procedimientos a desarrollarse de manera interna.	Gerencia, Contabilidad
La información que se utiliza es relevante.	Posible	2	Moderado	3	Implementación de políticas que permitan conocer de manera relevante y adecuada la información.	Gerencia
Existe comunicación interna.	Posible	2	Moderado	3	Establecer un manual de comunicación.	Gerencia
Existe comunicación externa.	Posible	2	Moderado	3	Establecer un manual de comunicación.	Gerencia
Llevarse a cabo evaluaciones independientes y de manera continua.	Posible	2	Moderado	3	Establecer un manual de evaluación de desempeño.	Gerencia
Evaluación y comunicación de deficiencias en la empresa.	Posible	2	Moderado	3	Establecer un manual de evaluación de desempeño.	Gerencia

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

3.1.1.4. Indicadores para medir la gestión dentro de la empresa CASARI

INDICADORES PARA MEDIR LA GESTIÓN DENTRO DE LA EMPRESA CASARI

Eficacia:

Cientes satisfechos, se relaciona con ámbitos de carácter externo y tiene como objetivo garantizar la satisfacción de los clientes:

$$\frac{N^{\circ}.de\ clientes\ satisfechos}{N^{\circ}.de\ clientes\ encuestados} * 100$$

Eficiencia:

Cumplimiento con base en los presupuestos (%), tienen relación con los recursos que se alcanzan y los recursos que se han usado, tiene como objetivo reconocer el cumplimiento de presupuesto establecido por la empresa:

$$\frac{Valor\ que\ se\ ha\ ejecutado\ del\ presupuesto}{Valor\ total\ del\ presupuesto} * 100$$

Capacitación al personal de la empresa CASARI, están relacionados con los recursos que se han alcanzado y los recursos que se han usado, tiene como objetivo medir el nivel de capacitación que tiene el personal y mejorar el desempeño de los colaboradores:

$$\frac{N^{\circ}.capacitaciones\ anuales}{Total\ de\ capacitaciones\ que\ se\ han\ programado} * 100$$

Efectividad:

Nivel de Cartera que tiene la empresa, involucra la eficiencia y eficacia de la empresa, tiene como objetivo conocer cómo se encuentra la cartera de la empresa en porcentajes:

$$\frac{Total\ de\ la\ cartera\ que\ se\ ha\ vencido}{Total\ de\ credito\ que\ se\ ha\ otorgado} * 100$$

Calidad:

Confiabilidad que genera la empresa, permite evaluar el desempeño de la empresa y tiene como objetivo medir la confiabilidad que tiene la organización:

$$\frac{\text{Total de informacion de la empresa}}{\text{Totalinformacion que se ha duplicado}} * 100$$

Alcance de las metas propuestas, permite evaluar el desempeño del personal y tiene como objetivo asegurarse que se lleguen a alcanzar las metas propuestas:

$$\frac{\text{Nº. de revisiones que se llevan a cabo}}{\text{Total revisiones que se han programado}} * 100$$

Cumplimiento de las actividades que se han designado, permiten evaluar el desempeño y tienen como objetivo asegurar que el cumplimiento de las actividades previstas:

$$\frac{\text{Nº. de acciones correctivas y preventivas que se han dispuesto}}{\text{Total de acciones que se han implementado}} * 100$$

3.1.1.5. Manual de corrección y prevención de riesgos

MANUAL DE CORRECCIÓN Y PREVENCIÓN DE RIESGOS

La empresa CASARI puede identificar, medir, analizar, informar y controlar los riesgos ante los cuales se ve expuesta la empresa y desarrolla medidas para salvaguardar las metas y objetivos propuestos, con el objetivo de mejorar la gestión de los riesgos que se puedan presentar y alcanza a todos los colaboradores de la empresa.

La metodología para administrar estos riesgos se lleva a cabo de la siguiente manera:

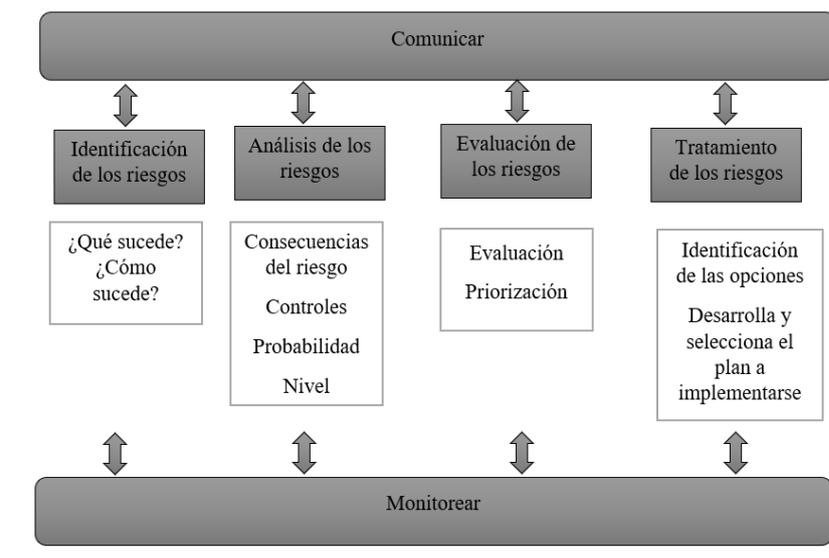


Figura 2-3: Administración de Riesgos

Fuente: Empresa "CASARI"

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

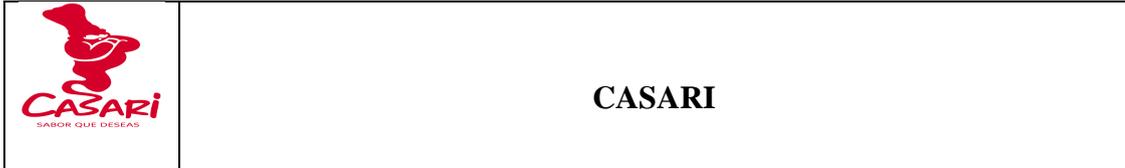
Políticas sobre la gestión de riesgos

1. Analizar, identificar, controlar y medir de manera oportuna los riesgos que se puedan presentar en la empresa.
2. Designar responsables en las diferentes áreas para que se encarguen del control de riesgos que se puedan presentar.
3. Mantener una evaluación constante los procesos de gestión de riesgos que se puedan detectar.
4. Innovar las medidas de control cualitativas y cuantitativas para la gestión de riesgos.

5. Asegurarse que las políticas de riesgo sean entendidas por todos los colaboradores para que el respeto a las mismas se cumpla a cabalidad.

Acciones para mitigar este tipo de situaciones

- Capacitar a los colaboradores sobre las acciones que se deben tomar como medidas de prevención o corrección de riesgos.
- Seguir los indicadores que permiten determinar los riesgos que se puedan presentar en la empresa.
- Llevar a cabo un monitoreo constante de los responsables que se han encargado las funciones de seguimiento de riesgos en las diferentes áreas de la empresa.
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha dispuesto por parte de la empresa.



3.1.1.6. Sistemas de Información

Elemento III.- Actividades de Control

Sistemas de información

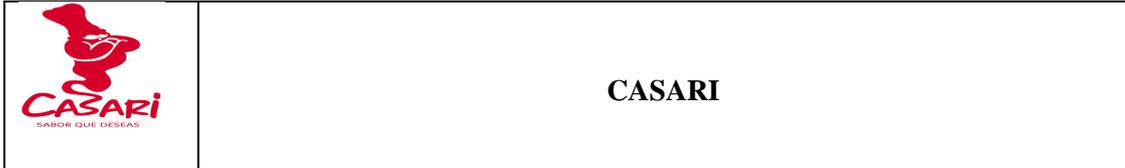
Dentro de los niveles de comunicación deberá mantenerse un sistema de información que permita a la empresa llevar a cabo de mejor manera las actividades de control, distinguiéndose los siguientes niveles jerárquicos:

- Gerencia
- Administración
- Contabilidad
- Bodega

Para que el sistema de comunicación sea eficiente, se procurará cumplir con el siguiente proceso:

1. Ingreso de la información, se basa en la recopilación de información que se lleguen a proceder en la empresa.
2. Almacenaje de la información, se puede llevar a cabo mediante una base de datos con los datos relevantes de la empresa.
3. Salida de la información, la información que se ha almacenado se emite de manera externa como puede ser mediante la impresión de la información o mediante dispositivos como CD o USB.

A su vez, dentro del sistema de información se mantendrá dos componentes importantes: componentes físicos, se consideran a la documentación digital o física que tenga la empresa, archivadores y equipos tecnológicos, por otra parte, se encuentran los recursos humanos, son aquellas personas que se encargarán de la manipulación de la información de la empresa y la información que son aquellos datos fundamentales para el sistema y la empresa. El objetivo del sistema de información recae principalmente en la automatización de los procesos que se lleven a cabo en la empresa CASARI, con un manejo adecuado de la información y el establecimiento de ventajas competitivas en la aplicación y utilización del sistema.



3.1.1.7. Manual de Comunicación

Elemento IV.- Información y Comunicación

MANUAL DE COMUNICACIÓN

Este manual representa una referencia para las actuaciones y las decisiones que lleva a cabo el personal de la empresa CASARI, lo cual permite que se logre alcanzar los objetivos propuestos. El objetivo de este manual recae en la participación que tiene la empresa en el mercado mediante el manejo correcto de los diferentes medios de comunicación y su aplicación alcanza a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

Los niveles de comunicación a ser utilizados en la empresa CASARI, pueden ser de dos maneras:

Tabla 5-3: Niveles de Comunicación

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente
Utiliza	En esta situación los directivos de la empresa se comunican con los niveles inferiores de la empresa para informar sobre decisiones que han tomado o proporcionar instrucciones al personal de la empresa.	En esta situación los niveles inferiores se comunican con los directivos de la empresa para informar sobre ideas que beneficien a la empresa o sugerencias relevantes.
Instrumentos	<ul style="list-style-type: none"> - Memos - Informes - Oficios - Cartas 	<ul style="list-style-type: none"> - Correo - Oficios - Reuniones - Llamada - Informes - Cartas

Elaborado por: Llamuca, V. (2021)

Políticas generales de comunicación

- Mantener e impulsar una comunicación adecuada, oportuna y proactiva que se vincule entre los diferentes miembros de la empresa.
- La información que se emita debe ser validada como requisito principal.
- En el caso de informes y oficios se deben utilizar los logos de la empresa.
- En los casos de conveniencia personal no se deben utilizar los logos de la empresa.
- Se debe mantener buenas relaciones entre todos los miembros de la empresa mediante una constante comunicación.

3.1.1.8. Sociabilización del manual de procedimientos y control interno

Elemento V.- Supervisión y Monitoreo

SOCIABILIZACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CONTROL INTERNO

Con el conocimiento de este manual se pretende llevar a cabo una correcta gestión de los procedimientos y controles que se ejecuten en la empresa CASARI a fin de alcanzar los objetivos propuestos. El objetivo de este manual es servir como una herramienta que permita a cada uno de los miembros de la empresa CASARI, mejorar el desempeño de sus actividades ejecutadas en las diferentes áreas de la organización. El alcance que tiene el presente manual involucra a todos los colaboradores de la empresa, sin importar el orden jerárquico como una medida de gestión empresarial.

Resultado a alcanzar

- Conocimiento claro a cerca de las obligaciones y funciones que tienen cada uno de los miembros de la empresa CASARI.
- Evitar actos indebidos dentro de la empresa y que pongan en riesgo la estabilidad de la misma.
- Garantizar el éxito del cumplimiento de metas y objetivos de la empresa mediante el reconocimiento de las normativas dispuestas y los procesos a seguir.

Temas a tratarse en la sociabilización

Referente a:

Componente I

- Código de ética.
- Manual de Funciones y procedimientos.
- Manual de Evaluación de desempeño.

Componente II

- Evaluación de riesgos.
- Matriz de riesgos.
- Indicadores para la gestión dentro de la empresa CASARI.
- Manual de corrección y prevención de riesgos.

Componente III

- Sistemas de información.

Componente IV

- Manual de Comunicación.

Componente V

- Sociabilización del manual de procedimientos y control interno.

CONCLUSIONES

- Dentro de la información recopilada para el establecimiento del marco teórico, se pudo encontrar la carencia de información relevante con fechas actuales que permitan fundamentar de mejor manera el tema propuesto.
- Debido a las medidas de bioseguridad, en la parte metodológica se optó por recopilar la información para la investigación mediante encuestas digitales, para lo cual se utilizó la herramienta Google Forms.
- Conforme se realizó la investigación se pudo determinar que se tienen varias falencias en el control interno que caracterizan a la empresa CASARI, por lo cual se recomienda la aplicación inmediata del manual propuesto basado en el COSO III.
- Este manual le permitirá a cada uno de los miembros reconocer cuáles son las normativas a seguir, al igual que los procedimientos y funciones que se deben desarrollar en cada área para evitar duplicidad de datos, productos vencidos y más riesgos detectados.
- Tras la investigación realizada al Sistema de Control Interno que maneja la empresa CASARI, se ve la necesidad de implementar un sistema de control interno propio con la finalidad de precautelar el cumplimiento de los objetivos empresariales.

RECOMENDACIONES

- Mantener la información relevante de la empresa con fechas actualizadas para llevar de mejor manera un control interno efectivo de manera oportuna.
- Manejar una base de datos con los correos de los clientes para que al utilizar medios digitales cuando se necesite recolectar información sea más práctico realizarlo.
- Implementar e innovar periódicamente el sistema de control interno que se aplique dentro de la empresa CASARI para llegar a alcanzar los objetivos de la empresa.
- Poner en marcha el manual de control interno que se ha diseñado para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa y evitar riesgos catastróficos que se puedan evidenciar a futuro, así como también conocer cómo actuar ante estas situaciones que en algunos casos no son posibles de prevenir.
- Mantener un seguimiento correcto del control interno de la empresa con innovaciones en las normativas y principios propuestos ya que las mismas se deben ir adaptando a las nuevas necesidades y riesgos del mercado.

BIBLIOGRAFÍA

- Abarca Galeas, M. D. (2018). *Diseño de un Manual de Control Interno*. Guayaquil: ESPOCH.
- Aragon, R. (18 de Abril de 2017). *Elaboración de manual de procedimientos y funciones*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/araruben/elaboracin-de-manuales-de-procedimientos-y-funciones>
- Asanza, M., Espín, J., Miranda, M., & Ortiz, R. (2016). MANUAL DE PROCEDIMIENTO EN LA EMPRESA. *Caribeña*, 4.
- Azansa Molina, M. I., Miranda Torres, M. M., Ortiz Zambrano, M. R., & Espin Martinez, J. A. (2016). Manual de procedimientos en la empresa. *Caribena de Ciencias Sociales*.
- Baena, G. (2014). *Metodología de investigación*. México: Editorial Patria.
- Baque Figueroa, J. V. (13 de 12 de 2013). *Downloads*. Obtenido de Downloads: <file:///C:/Users/Dell/Downloads/T-ULVR-0188.pdf>
- Barreiro, I., Delgado, M., Garcia, T., & Mendoza, W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Las ciencias*, 212 - 213.
- Betancourt, V., Campuzano, J., & Chávez, G. (2018). LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS. CLASIFICACIÓN PARA SU ESTUDIO EN LA CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE MACHALA. *CONRADO*, 252.
- Caurin, J. (13 de Marzo de 2017). *Tipos de empresas*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/tipos-de-empresas>
- Copa Sayay, B. L. (2018). *Diseño de un Manual de Control Interno basado en la Normativa SEPS*. Riobamba: ESPOCH. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/8979/1/82T00891.pdf>
- Cutiopala, M. (22 de Marzo de 2018). *Diseño de manual de control interno basado en la normativa de la SEPS, para la Cooperativa de Ahorro y Crédito "Sumac Llacta" Ltda., de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/8880>
- Estupinan Gaitan, R. (2015). *Control interno y fraudes*. Bogotá: ECOE.

- Estupiñan, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Estupiñan, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II Y III*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Foseca Luna, O. (2011). *Sistema de control interno para organizaciones*. Lima: IICO.
- Garrido Buj, S., & Cuadrado, M. R. (2019). *Fundamentos de gestión de empresa*. España: Ramon Areces.
- González, R. (2015). *Marco integrado de control interno. Modelo COSO III Manual del participante*. Obtenido de <https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Guerrero, R. (2017). *Sistemas de archivo y clasificación de documentos*. Málaga: IC Editorial.
- Herrscher, E. (2009). *Administración aprender y actual. Management sistèmico para PyMES*. Santiago: Granica.
- Isaza, A. (2014). *Control interno y sistemas de gestión de calidad. Guía para su implementación*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Jimenez, D. (13 de Marzo de 2015). *Diagramas de flujo programación*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/DeysideJimenez/diagramas-de-flujo-45820370>
- López, A., & Cañizares, M. (2018). El control interno en el sector público ecuatoriano. Caso de Estudio: gobiernos autónomos descentralizados cantonales de Morona Santiago. *Cofín Habana*, 53 - 54.
- Luna Gonzales, A. C. (2015). *Proceso administrativo*. Mexico: Patria.
- Luna Gonzales, A. C. (2015). *Proceso Administrativo*. Mexico: Patria.
- Melendez Torres, J. (2016). *Control Interno*. Peru: ULADECH.
- Merino, M., Pintado, T., Grande, L., & Sánchez, J. (2015). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC.
- Montana Orozco, E. (2018). *Auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo*. Colombia: Programa Editorial.
- Piazza, J. (2008). *El diseño es una mantira*. Buenos Aires: Redargenta.

- PROCEM Consultores. (21 de Enero de 2019). *¿Cuál es la estructura que debe tener un manual de procesos?* Obtenido de <https://procemconsultores.com/partes-de-un-manual/>
- Reynoso, C. (2014). La transformación del concepto empresa. *Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*, 136 - 138.
- Rojas, M. (2015). Tipos de Investigación científica: Una simplificación de la complicada incoherente nomenclatura y clasificación. *REDVET*, 7.
- Sagñay, M. (27 de Febrero de 2019). *Diseño de un modelo de control interno basado en el COSO III a la COAC "Fernando Daquilema" Ltda., matriz Riobamba*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/11586>
- Salas, D. (3 de Diciembre de 2019). *Investigación bibliográfica*. Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/>
- Sánchez, F. (2018). Fundamentos Epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. . *REVISTA DIGITAL DE INVESTIGACIÓN EN DOCENCIA UNIVERSITARIA*, 104 - 105.
- Terreros , D. (26 de Julio de 2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno>
- Thompson, I. (2020). Tipos de Organigramas. *EPSU*, 1-8.
- Valderrama, M. (3 de Marzo de 2015). *Diagrama de flujo*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/MARIAANGELICAPEREAVALDERRAMA/diagrama-de-flujo-45390290>
- Vela, L., & Mera, W. (2019). Propuesta del manual de procesos para la carrera de Comercio Exterior_UPEC. *Sathiri - Sembrador*, 153.
- Vivanco, M. (2017). Los manual de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad de cienfuegos*, 249.
- Zavala Coello, A. G. (2020). *Diseño de un Manual de Control Interno*. Riobamba: ESPOCH.
- Zavala, A. (16 de Agosto de 2018). *Diseño de un manual de control interno para la Empresa Global Office Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo*. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/9870>

ANEXOS

ANEXO A: RUC DE LA EMPRESA CASARI

	REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES	 ...le hace bien al país!	
NÚMERO RUC:	1803344108001		
APELLIDOS Y NOMBRES:	CHAVEZ CORRALES MARIA BELEN		
NOMBRE COMERCIAL:	LLAMUJA FREIRE MARTHA PETRONA		
CONTADOR:	OTROS		
CLASE CONTRIBUYENTE:	S/N		OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
CALIFICACIÓN ARTESANAL:	S/N		NÚMERO: S/N
FEC. NACIMIENTO:	16/02/1995	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	06/07/2015
FEC. INSCRIPCIÓN:	06/07/2015	FEC. ACTUALIZACIÓN:	16/07/2020
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:	
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL			
G46303101 VENTA AL POR MAYOR DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS.			
DOMICILIO TRIBUTARIO			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: BAÑOS DE AGUA SANTA Parroquia: BAÑOS DE AGUA SANTA Calle: TOMAS HALFLANTS Numero: S/N Intersección: AV. PANAMERICANA Referencia: A UNA CUADRA DEL TERMINAL TERRESTRE, CASA DE UN PISO, COLOR BLANCO Telefono: 032740480 Email: ma_belen_95@hotmail.com Celular: 0995621675			
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS			
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE IVA * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
<i>Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.</i>			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS			
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	4	ABIERTOS	4
JURISDICCIÓN	\ ZONA 3\ TUNGURAHUA	CERRADOS	0
			
Código: RIMRUC2020001991680			
Fecha: 16/07/2020 15:50:45 PM			



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NÚMERO RUC: 1803344108001
APELLIDOS Y NOMBRES: CHAVEZ CORRALES MARIA BELEN

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

No. ESTABLECIMIENTO: 001 **Estado:** ABIERTO - MATRIZ **FEC. INICIO ACT.:** 06/07/2015
NOMBRE COMERCIAL: CASARI **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

G47110101 VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.
G46303101 VENTA AL POR MAYOR DE CARNE Y PRODUCTOS CÁRNICOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: PICAIGUA Barrio: TERREMOTO Calle: VIA AMBATO BAÑOS Numero: S/N Interseccion: AV. BOLIVARIANA Referencia: FRENTE AL REDONDEL. CASA DE UN PISO, COLOR BLANCO Kilometro: KM 4 Celular: 0995621675 Email: belenchavezco@gmail.com Email principal: contadorcasari@grupocasagrande.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 002 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 01/08/2019
NOMBRE COMERCIAL: AZUCAR MORENA **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS ENTRE LOS QUE NO PREDOMINAN LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, ACTIVIDADES DE VENTA DE: PRENDAS DE VESTIR, MUEBLES, APARATOS, ARTÍCULOS DE FERRETERÍA, COSMÉTICOS, ARTÍCULOS DE JOYERÍA Y BISUTERÍA, JUGUETES, ARTÍCULOS DE DEPORTE
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE BAZAR EN GENERAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: GUAYAS Canton: SAMBORONDON Parroquia: LA PUNTILLA (SATELITE) Calle: KM1 VIA PUNTILLA Numero: SN Interseccion: CENTRO COMERCIAL BUENAVISTA Referencia: CE BUENAVISTA Edificio: CC LOS ARCOS Piso: 0 Oficina: 203 Celular: 0995621675 Email: belenchavezco@gmail.com Email principal: contadorcasari@grupocasagrande.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 02/01/2020
NOMBRE COMERCIAL: CASARI **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

G47220201 VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS (NO DESTINADAS AL CONSUMO EN EL LUGAR DE VENTA) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G47110101 VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: BAÑOS DE AGUA SANTA Parroquia: RIO NEGRO Calle: AV AMAZONAS Numero: SN Interseccion: HALFLANTS Referencia: A 100 METROS DEL TERMINAL TERRESTRE Piso: 0 Email Contador / Asesor: contadorcasari@grupocasagrande.ec Celular Contador / Asesor: 0997546481 Email principal: contadorcasari@grupocasagrande.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 003 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 02/01/2020
NOMBRE COMERCIAL: CASARI **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

G47220201 VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS (NO DESTINADAS AL CONSUMO EN EL LUGAR DE VENTA) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G47110101 VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: BAÑOS DE AGUA SANTA Parroquia: RIO NEGRO Calle: AV AMAZONAS Numero: SN Interseccion: HALFLANTS Referencia: A 100 METROS DEL TERMINAL TERRESTRE Piso: 0 Email Contador / Asesor: contadorcasari@grupocasagrande.ec Celular Contador / Asesor: 0997546481 Email principal: contadorcasari@grupocasagrande.ec

No. ESTABLECIMIENTO: 004 **Estado:** ABIERTO - LOCAL COMERCIAL **FEC. INICIO ACT.:** 15/06/2020
NOMBRE COMERCIAL: CASARI **FEC. CIERRE:** **FEC. REINICIO:**

ACTIVIDAD ECONÓMICA:

G47220201 VENTA AL POR MENOR DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS (NO DESTINADAS AL CONSUMO EN EL LUGAR DE VENTA) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
G47110101 VENTA AL POR MENOR DE GRAN VARIEDAD DE PRODUCTOS EN TIENDAS, ENTRE LOS QUE PREDOMINAN, LOS PRODUCTOS ALIMENTICIOS, LAS BEBIDAS O EL TABACO, COMO PRODUCTOS DE PRIMERA NECESIDAD Y VARIOS OTROS TIPOS DE PRODUCTOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Canton: AMBATO Parroquia: IZAMBA Calle: RODRIGO PACHANO Numero: SN Interseccion: PEDRO VASCONEZ Referencia: ENTRADA A IZAMBA Piso: 0 Email Contador / Asesor: contadorcasari@grupocasagrande.ec Celular Contador / Asesor: 0997546481 Email principal: contadorcasari@grupocasagrande.ec



Código: RIMRUC2020001991680

Fecha: 16/07/2020 15:50:45 PM

ANEXO B: CATÁLOGO DE LA EMPRESA CASARI



CASARI

MISIÓN



Desarrollar productos de calidad con un alto nivel nutricional para proveer a las familias, contribuyendo con la salud y bienestar de nuestros consumidores.

CASARI

VISIÓN



Ser la marca líder en la comercialización de productos alimenticios que aporten al desarrollo nutricional de la sociedad ecuatorianas.

CASARI

COMERCIALIZACIÓN



Alimentos Procesados
Pollo Marinado
Listo para hornear
Peso promedio 3,8 lbs.
Precio de Venta \$5,80
Precio Venta \$7,50
Utilidad 30%

CASARI

OBJETIVOS



Desarrollar productos gastronómicos con un valor agregado.

Posicionar la marca CASARI como referente comercial de productos de consumo masivo a nivel regional.

Introducir al mercado los productos desarrollados por CASARI mismos que no sean perecibles direccionado a una nueva cartera de clientes.

CASARI

COMERCIALIZACIÓN



Aliados Estratégicos

Colocación de hornos COMODATO

Hornos de 8 - 15 pollos

Eléctricos - 220 V

Stock Mínimo Inicial 30 - H8

Stock Mínimo Inicial 60 - H15

Utilidad promedio H8 - \$272/mes

Utilidad promedio H15 - \$510/mes

CASARI

INSTRUCCIÓN



Control de
Temperatura

Control de
Tiempo

Girar espadas

Encendido
y Apagado

CASARI

REQUISITOS



- * Solicitud de Ingreso
- * Copia de Cédula
- * Copia de Papeleta de Votación
- * Copia RUC
- * Copia de Servicio Básico
- * Copia del Contrato de Arrendamiento

CASARI

PRODUCTOS



POLLO

AL VACÍO

PRESENTACIONES	P.V.P
Junior (3,5 - 4,0 lbs.)	\$ 1,25 lb
Mediano (4,1 - 4,6 lbs.)	\$ 1,25 lb
Extragrande (5,3 lbs.)	\$ 1,25 lb

CASARI

PRODUCTOS



POLLO

MARINADO

PESO (lbs)	P.V.P
3,6 - 3,7 - 3,8	\$ 5,80
4,4 - 4,5	\$ 6,50
5,2 - 5,5	\$ 7,50

CASARI

PRODUCTOS



HUEVO

GRUESO Y MEDIANO

CUBETA	P.V.P
MEDIANO	\$ 2,60
GRUESO	\$ 2,80

CASARI

PRODUCTOS



COSTILLAS

BBQ

PESO (lbs)	P.V.P
1 lb	\$ 5,00

CASARI



ALITAS

BBQ

PESO (lbs)	P.V.P
1 lb	\$ 1,70

CASARI

PRODUCTOS



AGUA

PURIFICADA

PESO (lbs)	P.V.P
620 ml	\$ 0,22
100 ml	\$ 0,30
20 Lts.	\$ 2,25

CASARI

PRODUCTOS



ARROZ

PESO	P.V.P
QUINTAL	\$ 45,00
ARROBA	\$ 12,00