



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

**“Diseño de un sistema de control interno para la empresa Maquinarias y
Equipos Ma&Equicom Cía. Ltda.”**

Autora: Sandoval Sagal, Nahelie Arai

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Karina Marcela

Ambato-Ecuador

2024

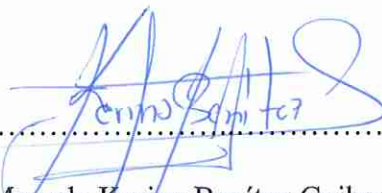
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de ciudadanía No.180301353-9, en mi calidad de tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Nahelie Arai Sandoval Sagal, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Febrero 2024

TUTORA



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.C. 180301353-9

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Nahelie Arai Sandoval Sagal con cédula de ciudadanía No. 050444030-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto integrador.

Ambato, Febrero 2024

AUTORA



Nahelie Arai Sandoval Sagal

C.C. 050444030-6

DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Febrero 2024

AUTORA



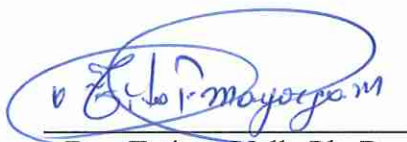
Nahelie Arai Sandoval Sagal

C.C. 050444030-6

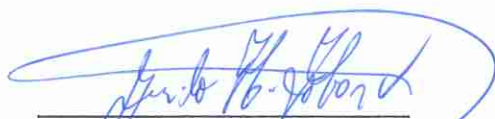
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CÍA. LTDA.**”, elaborado por Nahelie Arai Sandoval Sagal, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.


Ambato, Febrero 2024



Dra. Tatiana Valle Ph. D.
PRESIDENTE



Dr. Guido Tobar
MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. César Salazar
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación en primer lugar a Dios, por ser aquel que ha guiado mis pasos, e iluminar mis días, dándome la fuerza que haya necesitado para afrontar cada obstáculo. A mis padres Libia y Sergio, quienes han sido mi pilar y mi apoyo incondicional sobre todo mi inspiración para ser mejor cada día. A mi novio Víctor que en días de dolor ha sabido acompañarme y darme aliento para salir adelante.

AGRADECIMIENTO

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la empresa Maquinarias y Equipos Ma&equicom Cía. Ltda por abrirnos las puertas para poner en marcha este proyecto integrador. Sin duda alguna su participación y disposición fueron el pilar fundamental para realizar este trabajo y obtener nuestros resultados de manera satisfactoria. A su vez, extiendo mis más sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica de Ambato que me ha permitido alcanzar un logro más en mi vida con mi título profesional. A la Dra. Karina Benítez, por la cual siento un profundo agradecimiento, respeto y admiración al ser mi guía en este proceso, brindándome de su experiencia y conocimientos con el fin de enriquecer este trabajo. Finalmente quiero dar mi gratitud a los docentes universitarios quienes han estado en cada etapa universitaria, con el debido compromiso y excelencia académica.

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT.....	xiv
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Descripción del entorno	3
1.1.3 Justificación.....	5
1.1.4 Objetivos	6
1.1.4.1. objetivo general.....	6
1.1.4.2. objetivos específicos	6
1.2 Revisión de la literatura	6
1.2.2 Control interno	7
1.2.2.1 Importancia del control interno.....	7
1.2.2.3 Tipos de control interno	8
1.2.2.4 Componentes del control interno	8
1.2.2.5 Herramientas de evaluación del control interno.....	9
1.2.3 Políticas	10
1.2.4 Procedimientos.....	10

1.2.5 Estructura organizacional.....	10
1.2.5.1 Elementos de una estructura organizacional.....	10
1.2.6 Diseño organizacional.....	12
1.2.6.1 Objetivo de un diseño organizacional.....	12
1.2.6.2 Importancia de un diseño organizacional.....	12
1.2.6.3 Fases del diseño organizacional.....	13
1.2.6.4 Parámetros del diseño organizacional.....	15
1.2.6.5 Niveles de acción empresarial según el diseño organizacional.....	15
1.2.7 Importancia de los procesos en las empresas.....	16
1.2.8 Mapa de procesos.....	16
1.2.8.1 Importancia de un mapa de procesos.....	16
1.2.8.2 Objetivos del mapa de procesos.....	17
1.2.8.3 Tipos de Procesos.....	17
1.2.8.4 Fases para elaborar un mapa de procesos.....	18
CAPÍTULO II.....	20
METODOLOGÍA.....	20
2.1 Descripción de la metodología.....	20
2.1.1 Unidad de análisis.....	20
2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	20
2.1.2.1 Fuentes de información primaria.....	20
2.1.3 Fases de desarrollo.....	24
2.1.3.1 Evaluar la cultura corporativa.....	26
2.1.3.2 Recolectar información.....	27
2.1.3.3 Determinación de la estructura orgánica.....	27
2.1.3.4 Identificar los procedimientos en cada área.....	27
2.1.3.5 Evaluar lo existente en materia de control interno.....	27
2.1.3.6 Soluciones de ajuste diseño.....	27
2.1.3.7 Retroalimentación del sistema de control interno.....	28
CAPÍTULO III.....	29
DESARROLLO.....	29
3.1 Resultado.....	29
3.2 Evaluar la cultura organizacional.....	29
3.3 Recolectar información.....	31
3.4 Determinación de la estructura orgánica.....	32
3.5 Identificar procedimientos.....	33
3.6 Evaluar lo existente.....	35

3.7 Diseño del sistema de control interno	38
CAPÍTULO IV	51
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	51
4.1 Conclusiones	51
4.2 Recomendaciones.....	52
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	53
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla No. 1 Tipos de control interno	9
Tabla No. 2 Componentes del control interno	8
Tabla No. 3 Componentes de una organización.....	11
Tabla No. 4 Parámetros del diseño organizacional según autor	15
Tabla No. 5 Fases para elaborar un mapa de procesos.....	18
Tabla No. 6 Guion de entrevista semi estructurada sobre los procesos	21
Tabla No. 7 Áreas misionales encuestadas de la empresa MAQUINARIA Y EQUIPO MA&EQUICOM CIA.LTDA	22
Tabla No. 8 Preguntas empleadas control interno por proceso misional	23
Tabla No. 9 Fases del diseño del sistema de control interno	25
Tabla No. 10 Resultados “OCAI”	29
Tabla No. 11 Resumen de la recolección de información.....	31
Tabla No. 12 Procedimientos para ventas	33
Tabla No. 13 Procedimientos de reparación	34
Tabla No.a 14 Procedimientos de instalación	35
Tabla No.15 Elaboración de la misión empresarial	39
Tabla No. 16 Elaboración de la visión para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA.	40
Tabla No. 17 Flujograma del proceso de ventas	41
Tabla No. 18 Flujograma del proceso de reparación	42
Tabla No. 19 Flujograma del proceso de instalación	44
Tabla No. 20 Cuestionario de control interno del proceso de ventas.....	48
Tabla No. 21 Cuestionario de control interno del proceso de reparación.....	49
Tabla No. 22 Cuestionario de control interno del proceso de Instalación	50

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura No. 1 Organigrama estructural de la empresa	2
Figura No. 2 Ubicación empresa MA&EQUICOM.CIA.LTDA.....	2
Figura No. 3 Importancia del control interno	7
Figura No. 4 Herramientas de evaluación de control interno	9
Figura No. 5 Partes básicas de una organización.....	11
Figura No. 6 Importancia de un diseño organizacional	13
Figura No. 7 Fases de diseño organizacional.....	14
Figura No. 8 Niveles de acción empresarial	16
Figura No. 9 Objetivos del mapa de procesos	17
Figura No. 10 Tipos de procesos	18
Figura No. 11 Resultados "OCAI" empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA	30
Figura No. 12 Mapa de procesos de MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA	32
Figura No.13 Semaforización proceso de ventas.....	36
Figura No. 14 Semaforización proceso de reparación	36
Figura No. 15 Semaforización proceso de instalación.....	37
Figura No. 16 Organigrama estructural empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA	38
Figura No. 17 Diferenciación vertical.....	46
Figura No. 18 Mapa de interrelación de procesos	47

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CÍA. LTDA.”

AUTORA: Nahelie Arai Sandoval Sagal

TUTORA: Dra. Karina Marcela Benítez Gaibor

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador fue desarrollado en la empresa Maquinarias y Equipos Ma&equicom Cía.Ltda, ubicada en la ciudad del Coca Provincia de Orellana , el cual tuvo como objetivo de diseñar un sistema de control interno basado en el diseño organizacional con el fin de crear en la entidad una cultura corporativa eficiente. El diseño del sistema de control interno se realizó a través de dos fases: la fase de diagnóstico y la fase de diseño como tal, donde se evidenciaron los siguientes resultados: al aplicarse el cuestionario “OCAI” se identificó que la empresa cuenta con una cultura organizacional jerárquica encabezada por un líder permitiendo tomar decisiones de tipo centralizada. A su vez fueron evaluados los siguientes procesos: ventas, reparación e instalación con la finalidad de determinar el nivel de confianza con la organización cuenta, por medio de la aplicación del cuestionario de control interno el cual beneficia a la empresa ya que le permite identificar las áreas en las que se debe focalizar para realizar mejoras, ya que los procesos no cuentan con políticas ni procedimientos por escrito, de esta manera la organización pretende ser más productiva.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, SISTEMA, DISEÑO ORGANIZACIONAL, PROCESOS.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: "DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE COMPANY MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CÍA. LTDA."

AUTHOR: Nahelie Arai Sandoval Sagal

TUTOR: Dr. Karina Marcela Benítez Gaibor

DATE: February 2024

ABSTRACT

The integrative project was developed in the company Maquinarias y Equipos Ma&equicom Cía.Ltda, located in the city of Coca, Province of Orellana, which had the objective of designing an internal control system based on organizational design in order to create an efficient corporate culture in the entity. The design of the internal control system was carried out through two phases: the diagnostic phase and the design phase as such, where the following results were evidenced: when the "OCAI" questionnaire was applied, it was identified that the company has a hierarchical organizational culture headed by a leader allowing centralized decision making. In turn, the following processes were evaluated: sales, repair and installation in order to determine the level of confidence the organization has, through the application of the internal control questionnaire, which benefits the company by allowing it to identify the areas on which it should focus in order to make improvements, since the processes do not have written policies and procedures, thus the organization aims to be more productive.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, SYSTEM, ORGANIZATIONAL DESIG,
PROCESSES.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1 Historia de la empresa

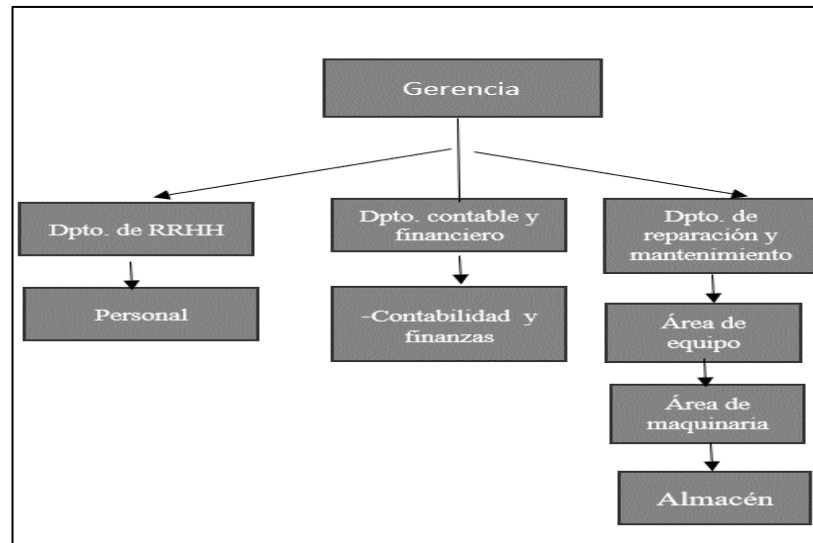
En la ciudad del Coca, Provincia de Orellana, de acuerdo con gerente el señor Shen Shuming (2023) menciona que, la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA, se crea un 17 de abril del 2019. La empresa se ubica dentro del CIU C3320.01- Servicios de instalación de maquinaria industrial en plantas industriales, equipo de control de procesos industriales, actividades de mecánicos instaladores, montaje de máquinas a cambio de una retribución o por contrato.

Los señores Shen Shuming y Li Chunsheng en calidad de gerente y presidente respectivamente en el año 2017 como principales accionistas, empiezan con su negocio a partir de un taller mediano a las afueras de la ciudad del Coca. Posteriormente el señor Shen Shuming decide expandir su negocio, es así como la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA se consolida con un capital inicial de 5000 dólares estadounidenses (Shen Shuming, 2023).

Al iniciar la empresa contaba con 8 empleados eran operarios de maquinaria, soldadores, etc. Con el paso del tiempo y gracias a sus servicios de calidad, se incorporó más colaboradores contando en la actualidad con un número de 15. La estructura organizacional de la empresa, en la actualidad no está correctamente definida (Shen Shuming, 2023), sin embargo, se puede identificar los siguientes departamentos:

Organigrama Estructural

Figura No. 1 Organigrama estructural de la empresa



Fuente: Gerente Shen Shumig (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Ubicación

Se encuentra ubicada en la provincia de Orellana, Cantón San Francisco de Orellana, Ciudadela Nuevo Paraíso.

Figura No. 2 Ubicación empresa MA&EQUICOM.CIA.LTDA



Fuente: Google maps (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 La influencia del sistema de control interno en las empresas a nivel global

Para Serrano (2021) los sistemas de control interno realizan un deber importante relacionándose directamente con todas las actividades y procesos que una empresa efectúa con el fin de salvaguardar sus recursos. Así mismo, Goxen y Goznes (2018), manifiestan que es importante el constante estudio de las diferentes actividades y la determinación de componentes que el control interno tiene, ya que, de esta manera los sistemas de control de las empresas se verán notablemente fortalecidos. En suma, todas las empresas se ven obligadas a comprender lo importante que es el control interno ya que permite una operación más eficiente.

En todas partes del mundo como lo son los pioneros, Brasil, Argentina, Estados Unidos, etc. Han desarrollado importantes modelos para diseñar un sistema de control interno, todos con el fin de prevenir o evitar fraudes y riesgos provenientes de los mismos funcionarios que laboran en las empresas (Serrano, Morales, Vega, y Herrera, 2017). Por otro lado, Luna, Arízaga y Zambrano (2018) consideran que la herramienta principal para llevar a cabo un eficiente control de las actividades de una empresa es el propio auditor, quien brinda las bases necesarias para alcanzar las metas.

Armenda (2012) tras su investigación realizada concluye que, si una organización carece de control interno es probable que se evidencien ciertos riesgos en las diferentes actividades. De la misma manera Arias (2015) manifiesta que poseer un sistema de control interno en la empresa contribuye a evitar posibles consecuencias negativas. En síntesis, las empresas corren riesgos que muchas de las veces no son identificadas a tiempo por falta de controles eficientes. Por tanto, las consecuencias que una empresa puede enfrentar son cruciales para el desarrollo óptimo de las mismas.

1.1.2.2. La realidad de las empresas en el Ecuador frente a un sistema de control interno

Mendoza, García y Barreiro (2018) consideran que el hecho de no contar con un sistema de control interno eficiente en empresas implica ciertos descuidos en los procesos y las diferentes áreas y que afectan directamente al resultado final de un producto o servicio. Del mismo modo Alba (2022) en su estudio manifiesta que es fundamental que los empleados tengan la debida organización en cuanto a sus funciones, para que los procesos sean los adecuados. Dicho de otra manera, en toda empresa independientemente del sector al que pertenezca se debe dar relevancia a las responsabilidades para que los procesos sean de calidad.

Según Mendoza (2022) menciona que, la mayoría de las empresas en el nivel de Pymes en Ecuador suelen ignorar factores de gestión como la eficiencia, y la correcta aplicación de las herramientas de control reflejándose en los resultados económicos. En ese mismo contexto Sarmiento (2023) concluye que la ausencia de un correcto control puede generar dificultades en las empresas ya que no se tiene una seguridad razonable en sus operaciones afectando sus objetivos. Asimismo, Zambrano (2016) explica que la mayoría de los problemas empresariales se debe a la falta de un sistema de control interno en aspectos como, por ejemplo:

- Una estructura poco definida
- Desconocimientos de las herramientas de evaluación del control interno

1.1.1.1 Carencia de un sistema de control interno en la empresa MAQUINARIAS Y QUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA.

Como antecedente al tema planteado según datos publicados por la INEC (2021) muestra que en el Ecuador existe un total de 863.681 empresas resaltando que el sector de servicios ha tenido una participación considerable del 45,6% sobre los demás sectores económicos. Del grupo anteriormente mencionado aproximadamente solo el 2,4% se dedica a la reparación e instalación de maquinaria y equipos, además entre el 2019-2020 sufren decrementos en ingresos por emergencia sanitaria, Los establecimiento y talleres dedicados a la reparación e instalación de maquinaria lograron recuperarse de esta brecha para el año 2021.

La empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA no cuenta con un sistema de control interno, por tanto, se despliega una serie de riesgos como: falta de definición de una misión, visión, valores estratégicos, carencia de un organigrama correctamente estructurado, desconocimiento de fortalezas oportunidades debilidades y amenazas, por consiguiente, existe una falta de descripción formal de las funciones de cada puesto de trabajo de sus colaboradores, por tanto, no se fomenta una cultura organizacional (Pereira, 2019).

Con este antecedente y con el fin de dar una solución a la problemática de la empresa, se plantea diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales, basado en la metodología del diseño organizacional. De esta manera se busca brindar la seguridad en la ejecución de los procesos, establecer un organigrama estructural correctamente definido con el propósito de que los colaboradores desempeñen eficientemente sus roles, e incentivar una cultura organizacional (Ávila, Mendoza, Fernández , & Pinargote , 2018)

1.1.3 Justificación

Delgado (2021) menciona que a nivel mundial el control interno es de vital importancia debido a que de esta manera por sus diferentes métodos conocidos se puede evitar, identificar o mitigar posibles errores, protegiendo así recursos e intereses institucionales. Es incuestionable la importancia de las responsabilidades que cada empleado tiene dentro del control de sus funciones.

De manera similar Aguirre (2012) menciona en su artículo lo importante que es el hecho de que las empresas busquen el procedimiento correcto de control interno que mejor se adapte a sus necesidades, puesto que esto influirá directamente en el resultado de una decisión. Por tal motivo se debe tener presente los mecanismos que el control interno incorpora en sus procesos para tener una ventaja competitiva y estructura funcional correctamente establecida (Serrano, 2017).

Por lo anteriormente descrito para el caso de la empresa MA&EQUICOM.CIA.LTDA el método a desarrollarse para diseñar el sistema de control interno propuesto es basado

en el diseño organizacional que contiene los siguientes componentes: diferenciación, formalización, centralización e integración.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1. Objetivo General

Diseñar un sistema de control interno, basado en el diseño organizacional para las áreas misionales de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA

1.1.4.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de manera general y en términos de control interno de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA.
- Elaborar un sistema de control interno basado en el diseño organizacional para las áreas misionales de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 La teoría organizacional clásica y su influencia en los sistemas de control interno de las empresas

Morejón (2016) describe la teoría organizacional como el estudio de estructuras organizacionales centrándose en la gestión y eficiencia laboral por medio de responsabilidades y funciones jerárquicamente establecidas por gerencia.

La aplicación de la teoría organizacional es importante ya que permite que las organizaciones mantengan una estructura enfocada en definir adecuadamente cargos y tareas (Morejón, 2016). Para el presente proyecto tener en cuenta esta teoría es fundamental para aplicar un sistema de control interno correctamente por medio de un diseño organizacional, definiendo responsabilidades y cargos maximizando la eficiencia en cada departamento.

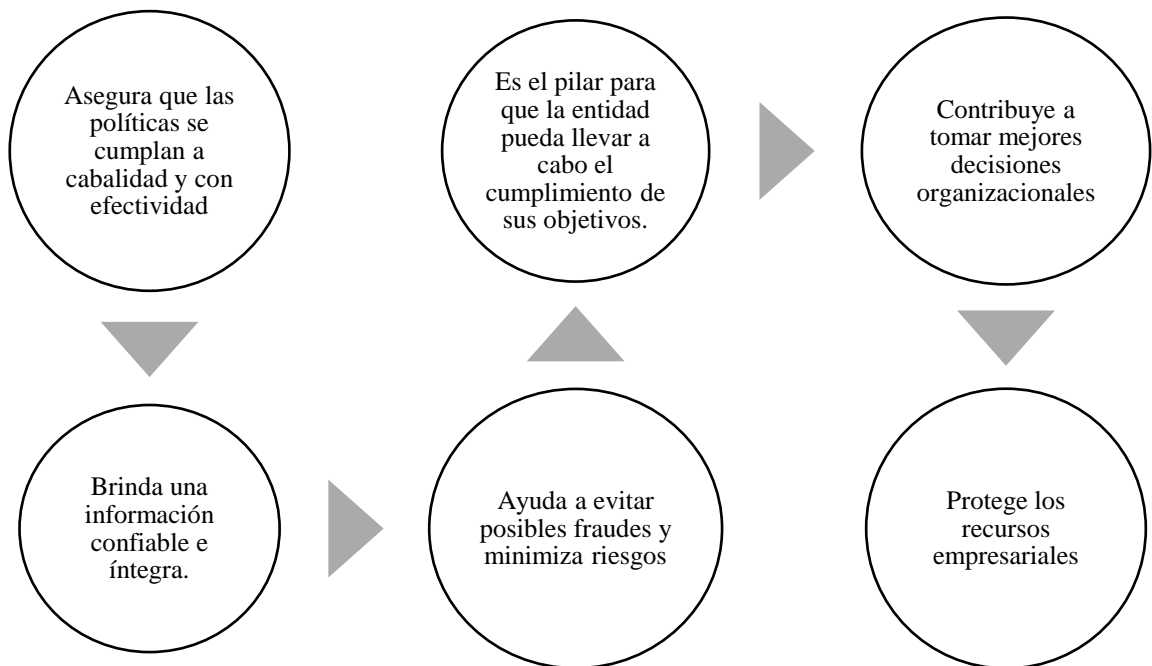
1.2.2 Control interno

Flower Newton (2005) señala en su investigación que el control interno es un conjunto de normas y políticas que permiten reglar acciones contables y que por medio de esta se puede garantizar información correcta y verificable. En el mismo sentido Cedeño (2019) considera que el control interno es la herramienta que contribuye al mejoramiento de aspectos específicos con el afán de salvaguardar información y recursos en las empresas.

1.2.2.1 Importancia del control interno

El control interno es el pilar fundamental en una estructura administrativa contable, ya que de esta manera se asegura que los recursos se están usando de manera óptima con el fin de cumplir los objetivos propuestos. Según Armenta (2012) el control interno es importante porque contribuye con las siguientes funciones descritas a continuación en figura 3:

Figura No. 3 Importancia del control interno



Fuente: Armenta (2012)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.2.3 Tipos de control interno

Explica Trenza (2019) que las empresas deben tener en cuenta que el aplicar el control interno tiene cierta clasificación que contribuye a obtener un mejor desempeño institucional. Estos controles se presentan en la tabla 1 tipos de control interno con su respectiva descripción.

Tabla No. 1 Tipos de control interno

Control de compras	Verifica actividades en torno a la selección de proveedores, pedidos, stock, etc.
Control de ventas	Se ocupa de la verificación del volumen en cuestión de tiempo y economía en cuanto a las ventas realizadas, identificando clientes, productos o servicios, precios y tomar las debidas previsiones.
Control contable	Permite que las organizaciones tengan el conocimiento del estado financiero de las mismas, con el fin de llevar a cabo sus objetivos.

Fuente: (Trenza, 2019)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.2.4 Componentes del control interno

Para un correcto control interno se ha creado una estructura la cual consta de 5 elementos que evaluarán el desempeño de diferente manera, pero todas con el fin de contribuir a la mejora continua de las organizaciones COSO (2013). Es así como por medio de la tabla 2, se detallan los componentes del control interno.

Tabla No. 2 Componentes del control interno

Componente	Descripción
Ambiente de control	Normas y procesos que guían a un control interno, marcando la pauta para el funcionamiento correspondiente a cada área de la empresa.
Evaluación de riesgos	Este componente contribuye de gran manera pues ayuda a identificar y analizar los riesgos de mayor prioridad a los que la empresa se enfrente y así tomar una decisión en función de sus objetivos

Actividades de control	Políticas, procedimientos, acciones que ayudan a garantizar el cumplimiento de metas, estas actividades tienen funciones como controles gerenciales, autorizaciones adecuadas, segregación de funciones entre otras
Información y comunicación	Elemento de gran importancia para la comunicación de información obtenida en cuanto objetivos financieros se trata.
Supervisión o monitoreo	Tras una evaluación de procesos es indispensables que las sugerencias sean monitoreadas esperando que se cumplan a cabalidad y se den cambios positivos a favor del mejoramiento continuo.

Fuente: COSO (2013)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.2.5 Herramientas de evaluación del control interno

Con el fin de evaluar de manera adecuada el control interno en una organización se aplica ciertos métodos que permiten medir el grado de confianza de este. La figura 4 presenta las tres principales herramientas para evaluar el control interno (Ortiz, 2017).

Figura No. 4 Herramientas de evaluación de control interno

Método descriptivo	Método gráfico	Método de cuestionario
<ul style="list-style-type: none"> • Como su nombre lo indica, por medio de esta herramienta se pretende describir los procesos y actividades que se lleva a cabo dentro de una organización, con el fin de tener conocimiento del estado de las áreas de las mismas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con esta herramienta se puede visualizar por medio de graficas o tablas el flujo de las operaciones, lo cual permite detectar con mayor rapidez aspectos que significarian un riesgo para la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Consiste en un formulario de preguntas previamente elaboradas con el fin de recolectar información acerca de cuestiones puntuales como la cultura organizacional, actividades o funciones, este metodo es el más utilizado dado a la rapidez en la aplicación.

Fuente: Ortiz (2017)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.3 Políticas

Es una herramienta creada con el fin de controlar procedimientos, actividades, funciones, estructuras organizacionales dentro de una empresa, con el objetivo de dar una dirección para el continuo mejoramiento institucional (Fernández, 2023). Asimismo, Carrión (2018) alega que las políticas son la base que regula el comportamiento y acciones dentro de una organización.

1.2.4 Procedimientos

De acuerdo con Gallegos (2019) procedimientos suelen detallarse como documentos que detallan los pasos que se deben llevar a cabo para que una actividad o procedimiento específicos se realicen de manera adecuada. Añadido a lo anterior Torres (2020) menciona que los procedimientos establecen un orden o consecuencia en una estructura de actividades por cuál debe existir un flujo de documentación.

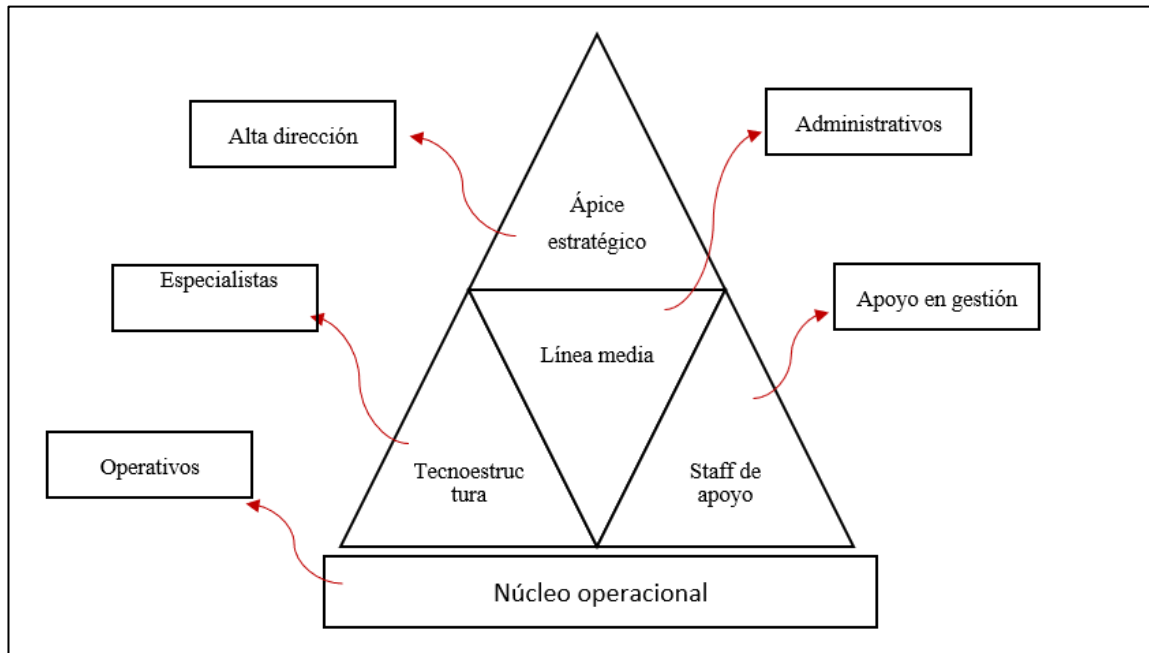
1.2.5 Estructura organizacional

En palabras de Brume (2019) la estructura organizacional es una herramienta utilizada para definir una jerarquía en las organizaciones. Por tanto es la principal base para el cumplimiento de las metas para permitir el desarrollo futuro (Daft, 2015).

1.2.5.1 Elementos de una estructura organizacional

De acuerdo con Mintzberg (1991) existe cinco elementos pertenecientes a una estructura organizacional, los mismos contienen recursos, clasificación de las tareas, funciones. A continuación, se detalla en la figura 5 los componentes que menciona el autor:

Figura No. 5 Partes básicas de una organización



Fuente: Mintzberg (1991)

Elaborado: Sandoval (2023)

En la siguiente tabla 3, se describe las partes básicas de una organización presentados en la gráfica anterior:

Tabla No. 3 Componentes de una organización

Componente	Descripción
Ápice estratégico	Se ubican las personas responsables de la organización como lo es el gerente general, también se ubica en esta parte personal de apoyo directo de gerente como lo son secretarios, asistentes.
Tecno estructura	Encontramos a personal analistas y especialistas y se mantienen al margen de la producción directa, pero colaboran en la planificación y diseño de estos.
Línea media	Permite que el ápice estratégico y el núcleo operativo se mantengan unidos, esta crea una cadena de los altos gerentes a supervisores como capataces de planta, y son quienes orientan a los operarios.
Staff de apoyo	Unidades especializadas por cada área y que sirven de apoyo indirecto para las áreas misionales básicas.

Núcleo operativo	<p>Abarca a miembros operarios, es decir aquellos que realizan trabajos de producción. Cuya labor es</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar los insumos 2. Transformar los insumos 3. Distribuyen la producción 4. Apoyo en funciones de producción
------------------	---

Fuente: Mintzberg (1991)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.6 Diseño organizacional

Fernández y Sánchez (2015) alegan que, en este método se eligen estructuras de actividades y labores que tienen responsabilidades y relaciones de autoridad y jerarquía. Por su parte Yerovi (2017) considera que el diseño organizacional relaciona factores como cultura, comportamiento, desempeño y cargos en una organización, facilitando así el flujo de información y comunicación para una correcta toma de decisiones.

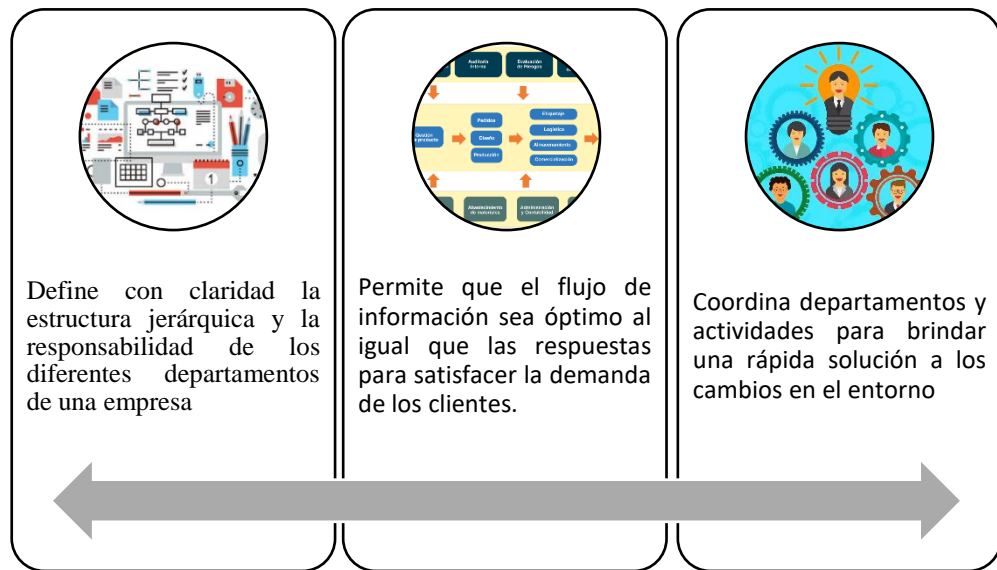
1.2.6.1 Objetivo de un diseño organizacional

Identificar los aspectos más relevantes de una organización por medio del análisis del flujo de trabajo, aplicando procedimientos, estructuras capaces de adaptarse a los cambios. Las decisiones para implementar un diseño organizacional en las empresas dependen de diferentes factores ya sean tecnológicos, estratégicos, entre otros (Luna et al.,2019).

1.2.6.2 Importancia de un diseño organizacional

Permite manejar y controlar las tareas de mejor manera, haciendo que los procedimientos sean más eficientes en un sentido operativo y estructural, esto conlleva a que los empleados tengan un mejor desempeño laboral en pro de sus objetivos. Es así como se detallan aspectos importantes del diseño organizacional (Luna, Salazar y Andrade, 2019), por tal motivo por medio de la ilustración 6 se detalla algunos aspectos importantes del diseño organizacional:

Figura No. 6 Importancia de un diseño organizacional



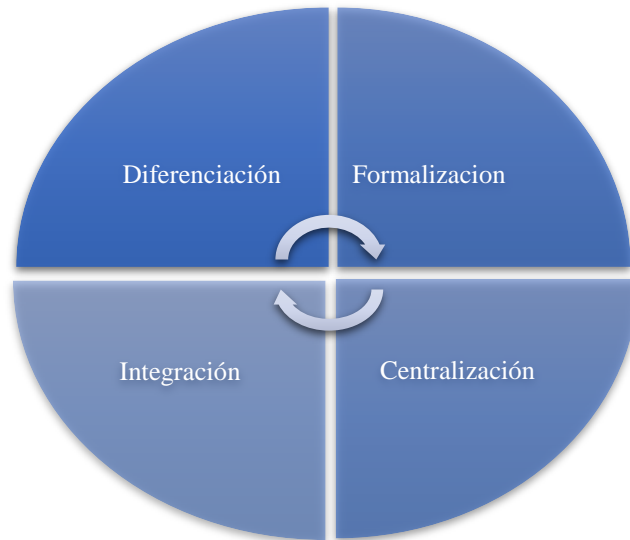
Fuente: Luna, Salazar y Andrade (2019)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.6.3 Fases del diseño organizacional

Para Luna et, ál. (2019) tener en cuenta las fases del diseño organizacional es importante para una adecuada aplicación de los sistemas de control interno, pues se enfoca en diferentes criterios que contribuyen al desarrollo empresarial. Por otro lado, el diseño organizacional dependerá de las particularidades de cada organización, por tanto, el sistema a aplicar en las empresas serán diferentes. De esta manera a continuación se presenta las principales fases de un diseño organizacional por medio de la figura 7:

Figura No. 7 Fases de diseño organizacional



Fuente: Luna, Salazar, & Andrade (2019)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Diferenciación: Primera etapa donde se realiza el análisis correspondiente según las necesidades de cada empresa antes de implementar un sistema de control interno, brindando una visión de sus partes con el fin de establecer jerarquías adecuadamente (Luna, Salazar, y Andrade, 2019)

Formalización: Se enfoca en aspectos normativos de la empresa, dándonos la pauta para el desarrollo de la parte técnica y poder medir la capacidad de los métodos de trabajo, y como resultado de este proceso es la cultura corporativa (Luna, Salazar y Andrade, 2019)

Centralización: Se pone en práctica el principio de autoridad, pues en esta fase la toma de decisiones proviene de la cúspide de la estructura jerárquica.

Integración: Manera de estructurar e integrar todas las partes que conforman la organización por medio de una coordinación eficiente y armónica entre trabajadores y sus funciones (Luna, Salazar y Andrade, 2019)

1.2.6.4 Parámetros del diseño organizacional

El diseño organizacional al ser un proceso que consiste en estructurar una serie de funciones, actividades, procesos de manera ordenada y sistemática en una organización, es necesario tener en cuenta sus parámetros para que su aplicación sea la adecuada, (Barrios, 2010). De manera similar López (2011) considera que un diseño organizacional es un proceso que hace referencia al ordenamiento estructural mismo que busca relacionar diferentes componente de una empresa. Según autores proponen sus elementos detallados en la tabla 4 donde también se describen dichos elementos:

Tabla No. 4 Parámetros del diseño organizacional según autor

Parámetros del diseño organizacional según autor Higuíta López	
Elemento	Descripción
Departamentalización funcional	División de tareas es un aspecto negativo ya que separa a sus colaboradores, menciona que la departamentalización afecta la cooperación entre empleados.
El puesto de trabajo	Se refiere al cargo u ocupación, delimitando así la descripción de cada cargo.
Jerarquía	Hace referencia a la relación jefe-empleado apareciendo una autoridad mayor en cada caso según sus departamentos.
Normas y reglas	Mecanismos a través de los cuales se explica las reglas, procedimiento para cada tarea y sus funciones, con el fin de regular su comportamiento.

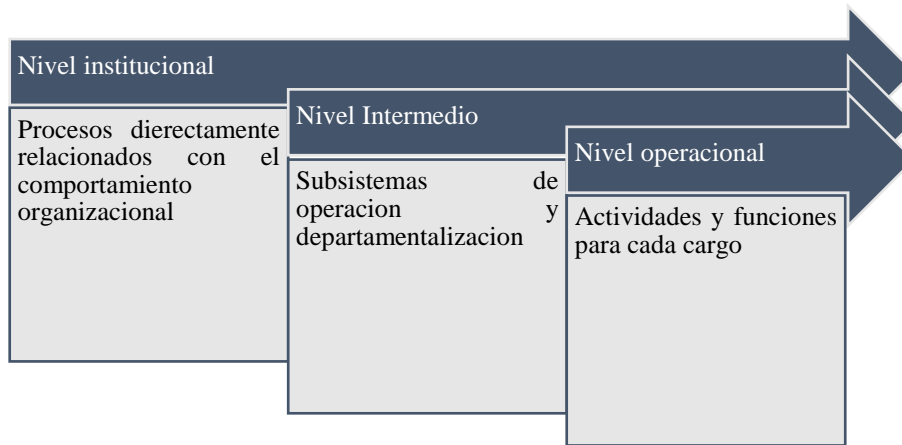
Fuente: López (2001)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.6.5 Niveles de acción empresarial según el diseño organizacional

Según Luna et ál. (2019) con el afán de determinar en dónde se ubican los sistemas de control interno dentro de una organización se establecen niveles analíticos, para una mejor comprensión se detallan dichos niveles a través de figura 8:

Figura No. 8 Niveles de acción empresarial



Fuente: Luna, Salazar, & Andrade (2019)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.7 Importancia de los procesos en las empresas

Los procesos son una herramienta sustancial en el manejo de las actividades empresariales, puesto que por medio de estos se puede identificar el flujo de cada una de las actividades que se desarrollan en las empresas (Monroy, 2019). No obstante Morales (2015) da a conocer que los procesos son importantes ya que permite que las actividades se interrelacionen para obtener grandes resultados.

1.2.8 Mapa de procesos

Es una representación gráfica del cómo la organización lleva a cabo sus actividades y procesos en las diferentes áreas de tal manera que se pueda identificar de mejor manera el flujo operacional (Pico, 2006). En este mismo sentido Jaramillo (2021), explica que, un mapa de procesos es una manera de identificar de manera clara un ciclo en los procesos desarrollados en las diferentes áreas empresariales.

1.2.8.1 Importancia de un mapa de procesos

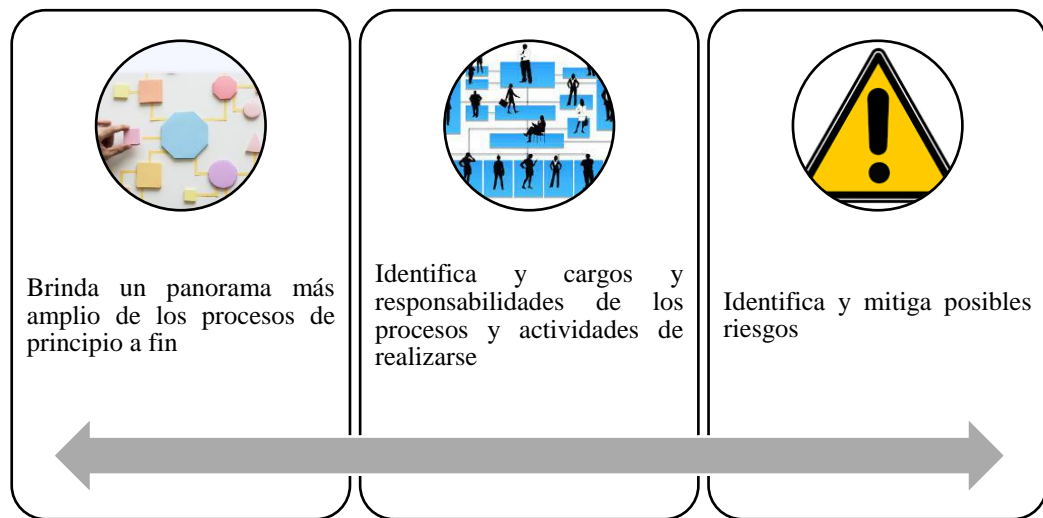
Menciona Quispe (2021) que un mapa de procesos brinda a todo el equipo de trabajo una visión clara de lo que se realiza dentro de las organizaciones, identifica

cuáles son sus funciones y responsabilidades con el fin de coordinar actividades eficientemente.

1.2.8.2 Objetivos del mapa de procesos

Pardo (2012) alude que, los mapas de procesos son herramientas útiles que tienen algunos beneficios en diferentes áreas de la empresa, estos se detallan en figura 9:

Figura No. 9 Objetivos del mapa de procesos



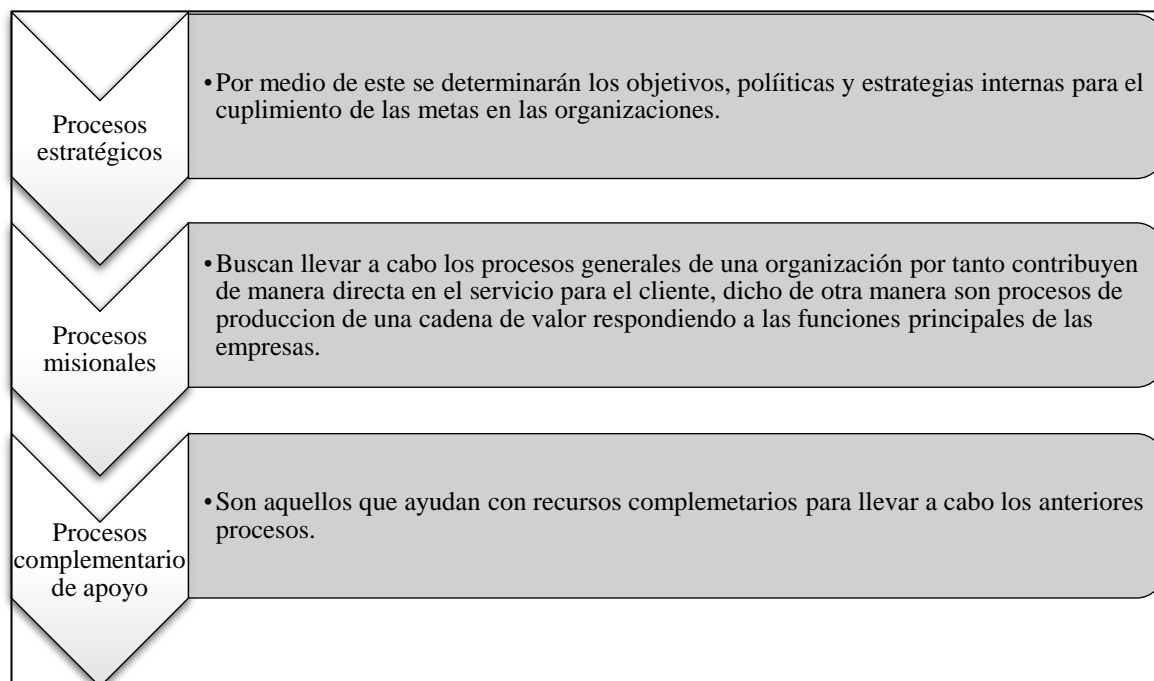
Fuente: Pardo (2012)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.8.3 Tipos de Procesos

Para establecer una gestión eficiente en una organización basada en procesos, se debe tener en cuenta la manera en que se clasifican Garvín (1988), es así que por medio de ilustración 10 se detallan los tipos de proceso:

Figura No. 10 Tipos de procesos



Fuente: Garvín (1988)

Elaborado por: Sandoval (2023)

1.2.8.4 Fases para elaborar un mapa de procesos

Según Pérez (2010) menciona que, para realizar un mapa de procesos es necesario realizar una serie de pasos tomando en cuenta aspectos como clientes, procesos, etc. Dependiendo del objetivo de cada empresa, los pasos para elaborar un mapa de procesos se describen en la siguiente tabla 5:

Tabla No. 5 Fases para elaborar un mapa de procesos

Fases	Descripción
Establecer los objetivos	Dentro de una cadena de valor cada proceso tiene un objetivo que se pretende alcanzar.
Identificar entradas del proceso	Elementos que “ingresan” en el proceso de añadir valor a la cadena.
Determinar clientes	Identificar clientes y su momento de interacción en cada proceso.

Identificar salidas del proceso	Son el resultado que se entrega al final de cada proceso, es decir brindando datos tomando decisiones u aprobaciones.
Identificar componentes de proceso	Son todos los recursos o elementos utilizados en la transformación de entradas a salidas.
Identificar los proveedores del proceso	Al haber entradas debe haber alguien que encamine el proceso para transformarlas en salidas, pueden ser proveedores internos o externos
Establecer límites del proceso	El inicio de un proceso se caracteriza por la entrada de un elemento y su terminación con la salida o entrega de un resultado final.
Documentos del proceso realizado	en esta etapa la realización de un diagrama de flujo es importante ya que recopila toda la información debidamente documentada y analizada.
Seleccionar mejoras que el proceso necesita	Para determinar la eficacia de un mapa de procesos es necesario conocer los procedimientos que rodean cada proceso, con el fin de identificar errores que resten valor al mismo y aplicar medidas para corregir dichos problemas.

Fuente: Pérez (2010)

Elaborado por: Sandoval (2023)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Para este presente proyecto integrador, se seleccionó a la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA como respectiva unidad de análisis. La misma se encuentra ubicada en la provincia de Orellana, Cantón San Francisco de Orellana, Ciudadela Nuevo Paraíso. Su actividad principal es la reparación y mantenimiento de maquinaria y equipo. En la actualidad la institución cuenta con cuatro áreas operativas (contabilidad, compras, ventas y servicio de reparación e instalación) y finalmente el administrativo (gerencia).

En el estudio se analizó las principales áreas misionales con la que cuenta la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA. Seguidamente, se diseñó un sistema de control interno basado en el diseño organizacional, con el fin de fortalecer su estructura e incentivar una cultura organizativa dentro de la empresa ya que fue una de sus principales debilidades. De esta manera la empresa toma decisiones para un mejor desarrollo futuro.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Para este proyecto integrador, se compiló información por medio de una entrevista que evaluaba la cultura organizacional que la empresa realiza. Posteriormente se aplicaron encuestas a los responsables de los procesos misionales para conocer los procedimientos de estos.

2.1.2.1.1 Entrevista

La entrevista se realizó con el objetivo de recopilar datos concretos de las actividades, procesos y sus responsables. Para llevar a cabo esta técnica fue necesario realizarlo directamente con el gerente de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA con fecha del 26 de octubre del 2023 por medio de una cita previa

2.1.2.1.2 Guion de entrevista

Para llevar a cabo la entrevista se realizaron preguntas enfocadas en los procesos y sus responsables, cultura organizacional y actividades que la empresa realiza. Por tal motivo en la siguiente tabla 6 se presenta el guion de entrevistas describiendo las preguntas dirigidas a gerente y el tipo de proceso a ser analizado.

Tabla No. 6 Guion de entrevista semi estructurada sobre los procesos

Personal entrevistado	Pregunta
	¿Cuál considera usted en calidad de gerente, es el propósito de la empresa?
	¿Cuáles considera usted que son los valores que destacan de la entidad?
Gerente	¿La empresa dispone de un mapa de procesos? ¿En caso de tenerlo cómo se encuentra estructurado?
	¿Qué procesos desarrolla la empresa?
	¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos clave?
	¿A su criterio cuál considera como procesos de apoyo?
	¿A su criterio cuál considera como procesos de estratégico?
	¿Quién es el responsable de los procesos clave... ¿Y existe por escrito el proceso?
	¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo... ¿Y existe por escrito el proceso?
	¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos... ¿Y existe por escrito el proceso?

Elaborado por: Sandoval (2023)

2.1.2.1.3 Encuesta

La herramienta de la encuesta fue aplicada a los principales responsables de los procesos misionales; ventas, reparación e instalación de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA quienes tienen un mayor conocimiento de los procesos de esta. La encuesta se realizó de manera presencial entre el 06 al 08 de

noviembre del 2023 con una cita anticipada y autorizada por gerente. En este sentido en a la tabla 7 se describe los procesos encuestados y su responsable.

Tabla No. 7 Áreas misionales encuestadas de la empresa MAQUINARIA Y EQUIPO MA&EQUICOM CIA.LTDA

Áreas encuestadas	Responsable
Dirección estratégica	Gerente
Ventas	Responsable de ventas
Reparación	Jefe de reparación
Instalación	Jefe de Instalación

Fuente: Gerente MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

2.1.2.1.4 Cuestionario

Para este trabajo también se utilizó dos tipos de cuestionarios, mismos que se requirieron para la evaluación de nuestras dos principales variables, tanto de la cultura organizacional como el control interno. Para el análisis de la cultura organizacional de la empresa se ha empleado la metodología “OCAI” diseñada por los autores Cameron y Quinn (1999). Dicho cuestionario se enfoca en elementos relevantes de la cultura organizacional por medio de 4 aspectos: clan, adhocracia, mercado y jerarquía.

Esta herramienta consta de 22 preguntas distribuidas en seis secciones. Las dimensiones propuestas por Cameron y Quinn (1999) constan de 4 preguntas o ítems (a, b, c, d), a su vez contiene dos columnas de selección (actual y preferida).

De igual manera, se ha realizado un cuestionario enfocado en analizar y evaluar el control interno en las áreas misionales de ventas, reparación e instalación. Dicho cuestionario fue tomado como guía de Sánchez (2006) y Rodríguez (2005) los mismos que fueron adaptados según áreas y necesidades de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA. LTDA. La tabla 8 muestra las preguntas por cada proceso misional.

Tabla No. 8 Preguntas empleadas control interno por proceso misional

Proceso	Preguntas
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones para el proceso de ventas? 2. ¿El proceso de ventas cuenta con políticas por escrito? 3. ¿Los procedimientos de ventas se encuentran por escrito? 4. ¿Se receptan órdenes de pedido para dar inicio al proceso de ventas? 5. ¿Se emite la correspondiente factura de venta? 6. ¿Se revisa la disponibilidad del material solicitado? 7. ¿Las políticas de crédito se encuentran por escrito? 8. ¿Se realiza un análisis a las solicitudes de crédito emitidas? 9. ¿Existen autorizaciones en el otorgamiento de créditos? 10. ¿Cuenta con un responsable que realice la entrega del producto?
Reparación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones para el proceso de reparación? 2. ¿El proceso de reparación cuenta con políticas por escrito? 3. ¿Los procedimientos del proceso de reparación se encuentra de forma escrita? 4. ¿El proceso de reparación cuenta con un responsable a cargo? 5. ¿Se generan órdenes de servicio correspondientes al área de reparación? 6. ¿Se revisa un presupuesto antes de brindar el servicio solicitado? 7. ¿Existe una autorización por escrito que permita dar paso a la instalación solicitada? 8. ¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso? 9. ¿Se cuenta con una planificación de los servicios de reparación que se posee por escrito con el fin de que el proceso sea eficiente?

	10. ¿Se realizan monitoreos de calidad antes de la entrega del servicio?
Instalación	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones para el proceso de instalación? 2. ¿El proceso de instalación cuenta con políticas por escrito? 3. ¿Los procedimientos del proceso de instalación se encuentra de manera escrita? 4. ¿El proceso de instalación cuenta con un responsable a cargo? 5. ¿Se cuenta con una planificación por escrito de los servicios a ser instalados? 6. ¿Se lleva un registro de las maquinarias o equipos instalados de manera detallada con lugar y fecha? 7. ¿Se recepta una orden del pedido por escrito? 8. ¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso de instalación? 9. ¿Existe una revisión previa de campo del lugar donde se realizará la instalación del equipo? 10. ¿Existe un análisis del factor tiempo en cuanto a logística y el traslado de los materiales al lugar que se realizará la instalación? 11. ¿Se realiza pruebas de la maquinaria posteriormente a su instalación?

Fuente: Sánchez (2006), Rodríguez (2005)

Elaborado por: Sandoval (2023)

2.1.3 Fases de desarrollo

Para diseñar el sistema de control interno se han desarrollado dos fases: La fase de diagnóstico, con cinco pasos a seguir y la fase de diseño del sistema de control interno que contempla cuatro pasos.

Se detalla en tabla 9 las fases utilizadas para el desarrollo de proyecto integrador.

Tabla No. 9 Fases del diseño del sistema de control interno

Fases	Subfases	Actividad	Producto
FASE I Diagnóstico	1.Evalúa la cultura organizacional	Se aplica el modelo OCAI con el propósito de determinar la cultura organizacional de la empresa	Cultura organizacional de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS
	2. Recolectar información	Entrevista semiestructurada al gerente para así obtener información acerca de los procesos y a su vez los responsables de estos.	Mapa de procesos
	3.Determinación de la estructura orgánica	Entrevista semiestructurada con gerente para así obtener información de las diferentes áreas que conforman la estructura orgánica de la entidad.	Determinar la estructura sea horizontal o vertical
	4.Identificar procedimientos en cada área	Levantamiento del proceso de ventas, reparación e instalación	Cédula narrativa por cada proceso misional
	5.Evaluar lo existente en materia de control interno	Evaluación del control interno existente en cada proceso misional	Cuestionario de control interno, cálculo del nivel de confianza
		Diferenciación Establecer la estructura de la empresa.	Diferenciación Organigrama estructural mejorado.

FASE II Sistema de control interno en base al diseño organizacional	6.Soluciones de ajuste o diseño:	Formalización Implementar procedimientos y evaluar los niveles de trabajo	Formalización -Misión y visión -Valores y principios -Flujogramas por cada proceso misional
		Centralización Se determinó la forma en que la organización toma decisiones	Centralización Toma de decisiones sea centralizada o descentralizada
		Integración Se refiere a la capacidad de sumar que la empresa posee, coordinación de las actividades de la misma por medio de una jerarquía formal.	Integración Gráfico de integración de procesos de la empresa
	7.Retroalimentación del sistema de control interno	Se plantea un sistema de control interno para evaluar el cada proceso misional	-Cuestionario de control interno cada proceso misional.

Fuente: Luna et al (2019)

Elaborado por: Sandoval (2023)

FASE I

Para el diseño del sistema de control interno se tomó como punto de partida la fase I de diagnóstico comprendida en las siguientes subfases:

2.1.3.1 Evaluar la cultura corporativa

Para evaluar la cultura corporativa se analizó el modelo de cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) el cual se enfoca en 6 aspectos de la cultura corporativa, estructurado de dos columnas calificando cultura actual y preferida.

Dicho cuestionario pide al informante distribuir 100 puntos entre cuatro posibles respuestas (a, b, c, d) en cada cuadrante. En cuanto a la columna de preferencia, se detallan valores que el informante considera que la empresa debería tener en cuanto a cultura organizacional

2.1.3.2 Recolectar información

Se utilizó un guion de entrevista semiestructurada con el objetivo de recolectar información sobre los procesos, responsables y actividades que cada uno desempeña. Como siguiente punto se clasificaron sus procesos como claves, de apoyo y estratégicos

2.1.3.3 Determinación de la estructura orgánica

La estructura orgánica se pudo identificar por medio de una entrevista con gerente de la empresa maquinarias y equipos MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA quién proporcionó información concreta acerca de su estructura.

2.1.3.4 Identificar los procedimientos en cada área

Por medio de la entrevista se pudieron identificar procesos misionales (ventas, reparación e instalación), procedimientos actividades y tareas que la empresa realiza con base al modelo de una cédula narrativa.

2.1.3.5 Evaluar lo existente en materia de control interno

Por medio de una encuesta recopilada en la subfase 2, se logró recopilar información permitiendo así evaluar el nivel de confianza de los procesos por medio de un cuestionario de control interno. Las preguntas se enfocaron en procesos misionales de ventas, reparación e instalación.

FASE II

2.1.3.6 Soluciones de ajuste diseño

Para el diseño del sistema de control interno se evaluaron varios aspectos con el fin de identificar la estructura y organización de la entidad y diagnosticar aspectos de control interno. Posteriormente se diseña el sistema de control interno en base a la metodología del diseño organizacional, como sugerencia de Luna et al. (2019).

2.1.3.6.1 Diferenciación

Mediante la encuesta se logró obtener información acerca de la estructura de la empresa. Por medio de dicha información se procedió a realizar la gráfica del organigrama estructural para la empresa teniendo en cuenta una serie de pasos que propone Luna et. al (2019) para realizar el mismo.

2.1.3.6.2 Formalización

Por medio de esta subfase se levantó información para elaborar la misión, visión de la entidad, como siguiente paso se identificó los procesos misionales, responsables y actividades que en la empresa se realiza, a su vez se logró determinar principios y valores corporativos, permitiendo así realizar una corrección de los flujogramas de procesos.

2.1.3.6.3 Centralización

Como siguiente paso, se procedió a realizar un análisis de la jerarquía en cuanto a los procedimientos en función a una autoridad máxima y subordinado, con el propósito de determinar la centralización en la toma de decisiones en la organización.

2.1.3.6.4 Integración

Como último punto de la subfase se integró la información recolectada para crear finalmente el sistema de control interno propuesto de manera cronológica y asertiva.

2.1.3.7 Retroalimentación del sistema de control interno

Con el objetivo de comprobar sí el diseño de sistema de control interno implementado para la empresa maquinarias y equipos MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA se desarrollaron cuestionarios enfocados en la mejora de los procedimientos. De esta manera la herramienta contribuirá al cumplimiento de objetivos y metas planteadas por la empresa Luna et al. (2019).

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Resultado

FASE I: DIAGNÓSTICO

3.2 Evaluar la cultura organizacional

Para el desarrollo de esta fase de diagnóstico se tomó como punto de partida la primera subfase propuesta para el diseño del sistema de control interno para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA, con el propósito de determinar la cultura organizacional. Para lo cual se ha tomado como referencia el cuestionario del modelo “OCAI” dirigido a gerente. Tras haberse realizado dicha actividad se obtuvieron los siguientes resultados tal como se muestra en la tabla 12 e ilustración 10 donde se determina la ponderación de la cultura organizacional actual como preferida.

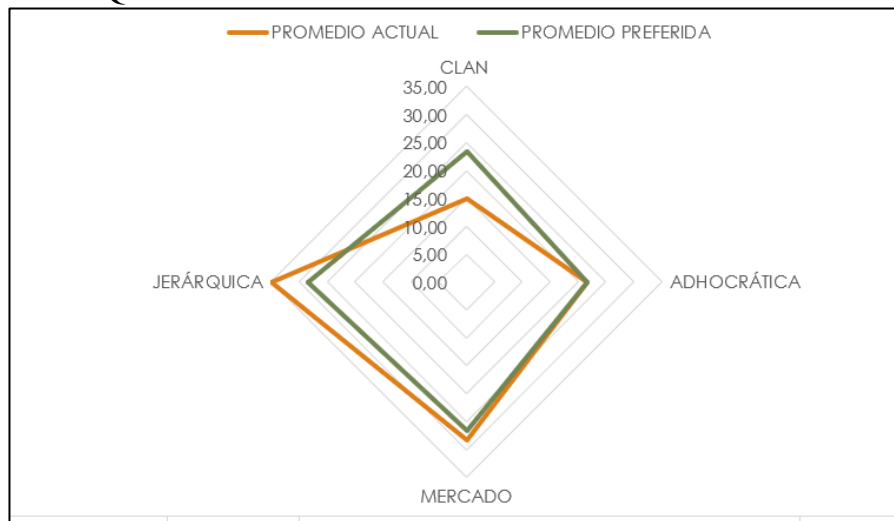
Tabla No. 10 Resultados “OCAI”

TIPO DE CULTURA	ACTUAL	PROMEDIO ACTUAL	PREFERIDA	PROMEDIO PREFERIDA
CLAN	95	15,83	145	24,17
ADHOCRÁTICA	140	23,33	130	21,67
MERCADO	160	26,67	155	25,83
JERÁRQUICA	200	33,33	170	28,33

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Figura No. 11 Resultados "OCAI" empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA



Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

La empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA posee una cultura organizacional tipo jerárquica, es decir se rige actualmente por medio de reglas y políticas estructuradas para su correcto funcionamiento y que se encuentran establecidas, así las personas saben cuáles son sus labores. Este tipo de cultura se enfoca mayormente en la producción de un bien o servicio según su criterio de éxito basado en la eficiencia y su control.

La cultura organizacional de tipo jerárquica tiene como característica principal una organización formalizada y estructurada, donde las personas involucradas tienen claro lo que deben realizar acorde a su puesto de trabajo y sus líderes son quienes se encargan de controlar y coordinar las acciones de estos (Ojeda, Méndez, & Hernández, 2016).

En efecto, la responsabilidad y los valores de los líderes son indispensables para el correcto manejo y control de las actividades planificadas y a su vez el éxito de estas. Este tipo de cultura también se caracteriza por ser poco flexible dado a que se busca la mayor eficiencia en poco tiempo y con mínimo margen de error. Por otro lado, el hecho de mantener una empresa libre de errores requiere de un gran esfuerzo, por tanto, el

mantener la estabilidad organizaciones es primordial. Para lograr tener éxito y lograr las metas propuestas es importante realizar planificaciones de las actividades y un correcto control de su presupuesto.

3.3 Recolectar información

La cultura organizaciones fue definida previamente, por tanto, se procedió a realizar la entrevista respectiva con el objetivo de identificar los procesos que la empresa tiene. Como resultado de la entrevista se pudo determinar que la empresa cuenta con ocho procesos en total. De la misma forma se logró identificar los responsables de estos procesos, que, si bien existen, no se encuentran por escrito. Por ellos en la tabla 11 se detalla lo antes mencionado.

Tabla No. 11 Resumen de la recolección de información

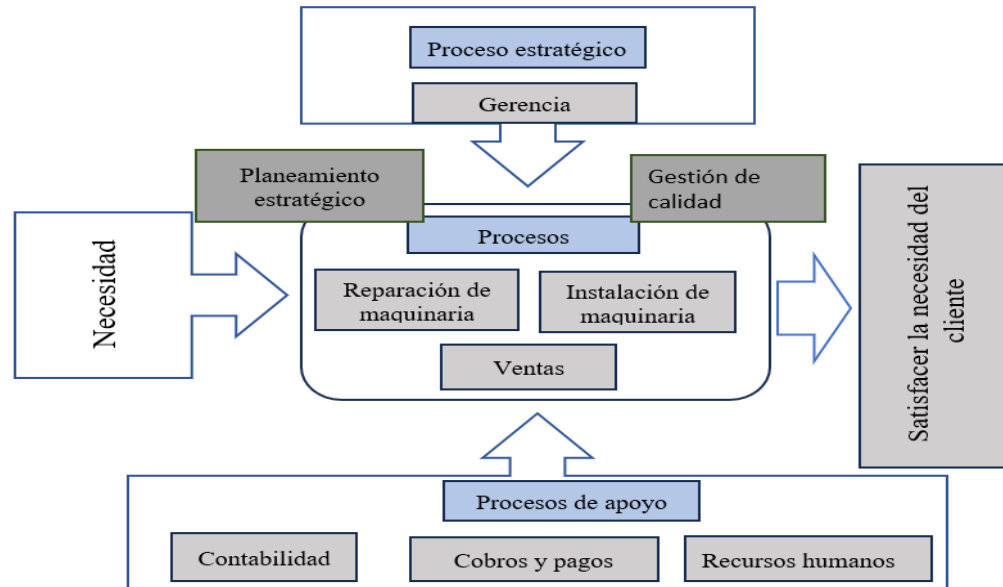
Proceso	Responsable
Dirección estratégica	
Gestión de calidad	Gerente
Ventas	Jefe de ventas
Reparación	Jefe de reparación
Instalación	Jefe de instalación
Contabilidad	
Cobros y pagos	Contabilidad
Recursos humanos	Jefe de recursos humanos

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Como siguiente punto, la figura 12 muestra el mapa de procesos diseñado para la empresa, clasificados en procesos estratégicos, clave y de apoyo.

Figura No. 12 Mapa de procesos de MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA



Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA

Elaborado por: Sandoval (2023)

3.4 Determinación de la estructura orgánica

Posterior a la aplicación de la entrevista semiestructurada se recolectó información acerca de cómo se encuentra estructurada la organización y la distribución de sus colaboradores, diferenciados tanto en el área administrativa como operacional.

Área administrativa

Se encuentra conformada únicamente por el gerente de la empresa MAQUINARIAS Y EQUICOM MA&EQUICOM.CIA. LTDA.

Área operativa

Se clasifica en cuatro áreas: ventas, reparación, instalación y contabilidad donde cada uno cuenta con su propio responsable.

3.5 Identificar procedimientos

Producto de la encuesta se obtuvo el detalle de las actividades de los procesos misionales ventas, reparación e instalación. La tabla 12, 13 y 14 describen los procesos misionales mediante una cédula narrativa.

Tabla No. 12 Procedimientos para ventas

MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA
CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE VENTAS PERIÓDO 2023
Objetivo: Identificar las principales actividades que la empresa realiza dentro del proceso de ventas con el propósito de establecerlos por escrito los procesos que desempeñan sus colaboradores en cada área misional de la empresa.
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE VENTAS
El proceso de ventas empieza cuando responsable de ventas recibe la respectiva orden de pedido, posteriormente responsable de ventas pide a bodeguero se revise el stock de productos. Bodeguero revisa stock de productos y notifica a responsable de ventas. Responsable de ventas cotiza y envía la solicitud para aprobación de venta a crédito. Gerente revisa y aprueba la solicitud de crédito y después notifica la aprobación a responsable de ventas. Responsable de ventas recibe la notificación de gerente, como siguiente paso responsable de ventas ordena que el producto sea despachado a bodeguero. Bodeguero prepara y despacha el producto para entregárselo a responsable de ventas. Responsable de ventas compara el producto con la orden de pedido y entrega el producto a su cliente. Finalmente el proceso finaliza cuando contadora emite la factura correspondiente.
HALLAZGOS
Según lo narrado el proceso de ventas no se realiza de manera organizada. Entre las principales debilidades tenemos: no se encuentran procedimientos y documentos por escrito, no existen autorizaciones por escrito.

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Tabla No. 13 Procedimientos de reparación

MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA
CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE REPARACIÓN PERIÓDO 2023
Objetivo: Identificar las principales actividades que la empresa realiza dentro del proceso de REPARACIÓN con el propósito de establecerlos por escrito y de manera
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA REPARACIONES
<p>El proceso inicia cuando gerente contacta con cliente, como siguiente paso gerente recepta la orden de pedido. Posteriormente responsable de reparación revisa el cronograma de las reparaciones que se deben realizar y analiza y acepta o rechaza el pedido, si acepta, responsable de reparaciones revisa y detecta la falla de la maquinaria o equipo. Responsable de reparaciones verifica si se necesitan o no repuestos nuevos, si no se necesita se usan las mismas piezas , de necesitar piezas responsable de reparación pide a bodeguero que revise en bodega si se encuentran las piezas que se requiere. De tener las piezas responsable de reparación realiza la cotización y se la envía a gerente, de no tener, responsable de reparación realiza pedido a proveedor. Proveedor cotiza y envía las piezas , responsable de reparación realiza nueva cotización y se la envía a gerente para aprobación. Gerente revisa cotización y la aprueba. Responsable de reparación inicia con el proceso. Una vez culminado el mismo responsable de reparación realiza una prueba de funcionamiento, si no funciona regresa a taller, caso contrario, responsable de reparación emite informe de culminación del trabajo. Gerente da aviso a cliente del pedido terminado y finalmente emite la factura para respectiva contabilidad.</p>
HALLAZGOS
<p>Las principales debilidades encontradas en el proceso son: no hay documentación soporte y no se solicitan varias cotizaciones a proveedores para ser analizadas cuando no se dispone de los repuestos en la empresa.</p>

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Tabla No. 14 Procedimientos de instalación

MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA
CÉDULA NARRATIVA: PROCESO DE INSTALACIÓN
PERÍODO 2023
Objetivo: Identificar las principales actividades que la empresa realiza dentro del proceso de INSTALACIÓN con el propósito de establecerlos por escrito y de
DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA DE INSTALACIÓN
El proceso inicia cuando gerente recibe orden de pedido de instalación. Gerente pide a responsable de intalación que revise cronograma de las intalaciones planificadas. Responsable de instalación revisa cronograma de las instalaciones a realizarse . Si acepta el pedido responsable de instalaciones pide a bodeguero que revise las piezas y materiales que se necesitan. Bodeguero revisa las piezas y materiales en stock , de no haber lo solicitado responsablede instalación realiza el pedido a proveedor. Responsable de instalación realiza una exploración de campo del lugar donde se realizará el trabajo. Responsable de instalación envía la cotización a gerente para ser aprobada. Gerente revisa cotización y la aprueba para autorizar dar inicio el proceso. Responsable de instalaciones inicia proceso llevando el material con un camión al lugar donde se va a instalar el equipo. Posterior a la instalación se revisa que esté funcionando el equipo, de no ser así responsable de instalacion realiza una nueva revisión, si está funcionando se emite informe de lo realizado y se envía a gerente, y finalmente contabilidad emite la factura respectiva.
HALLAZGOS
No se emiten documentos soporte del proceso


Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA

Elaborado por: Sandoval (2023)

3.6 Evaluar lo existente

Tras obtener los resultados mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno a los procesos de ventas, instalación y reparación, que se encuentran como anexos, de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA. LTDA. Se muestra en figuras 13,14 y 15 los resultados del nivel de confianza de los procesos evaluados y sus respectivos comentarios.

Figura No. 13 Semaforización proceso de ventas

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
10	7	70,00	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT $7*100/10$

NIVEL DE CONFIANZA 70,00

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5%-50% 	51%-75% 	76%-95% 


Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Comentario

Una vez aplicado el cuestionario de control interno al proceso de ventas de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA, se pudo determinar un nivel de confianza del **70%** calificado como **moderado**. Las principales debilidades identificadas fueron: la empresa no cuenta con políticas y procedimientos por escrito en general, tampoco cuenta con políticas de crédito.

Figura No. 14 Semaforización proceso de reparación

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
10	7	70,00	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT $7*100/10$

NIVEL DE CONFIANZA 70,00

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5%-50% 	51%-75% 	76%-95% 


Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA(2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Comentario

Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el proceso de reparación, se obtuvo que, el nivel de confianza es de **70%**, calificado como **moderado** teniendo como debilidades las siguientes: el proceso de reparación no cuenta con políticas ni procedimientos por escrito, además no existen autorizaciones por escrito que permitan dar paso a la reparación solicitada.




Figura No. 15 SemafORIZACIÓN proceso de instalación

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
11	9	81,82	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT 9*100/11

NIVEL DE CONFIANZA 81,82

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5 %-50% 	51%-75% 	76%-95% 

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA(2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Comentario

Una vez aplicado el cuestionario de control interno para el proceso de reparación, se obtuvo que, el nivel de confianza es de **81,82%**, calificado como **alto**, teniendo como debilidades las siguientes: el proceso de instalación no cuenta con políticas y procedimientos por escrito.

FASE II: DISEÑO

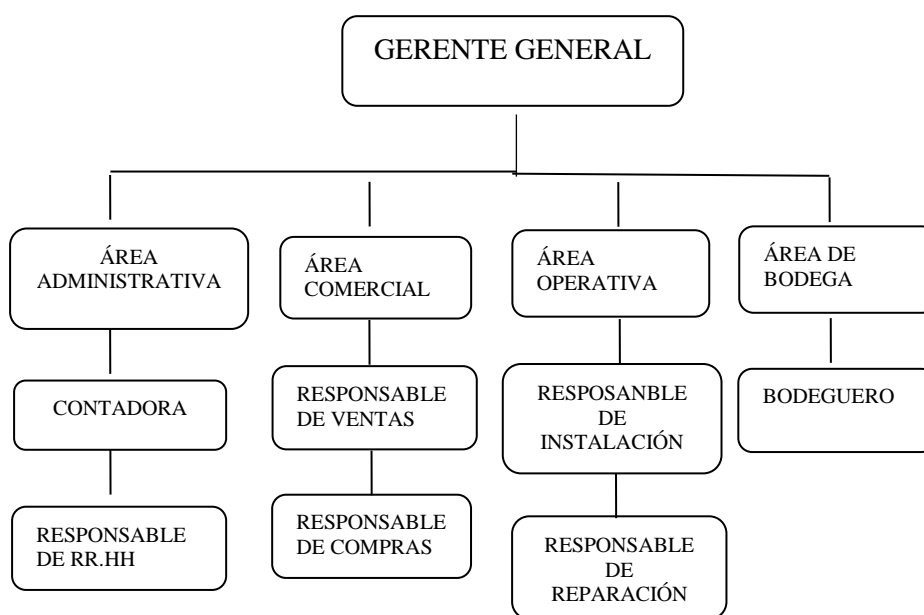
3.7 Diseño del sistema de control interno

En este punto empieza la segunda fase del diseño del sistema de control interno basado en la metodología del diseño organizacional. Dicha metodología aplica 4 pasos: diferenciación, formalización, centralización e integración.

-Diferenciación

La empresa cuenta con una estructura vertical, por tanto, se ha diseñado el siguiente organigrama estructural, el mismo que se muestra en la ilustración 16.

Figura No. 16 Organigrama estructural empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA



Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA

Elaborado por: Sandoval (2023)

-Formalización

La empresa al no contar con una misión y visión se procedió a diseñarlas a través de preguntas claves con la finalidad de mejorar su cultura empresarial y saber cuáles son las aspiraciones a para con los clientes y a su vez con su tipo de mercado.

-Misión

Para la elaboración de la misión para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA se ha realizado un pequeño cuestionario mismo que se muestra en la tabla 15 la cual contiene preguntas claves para la construcción de la misma.

Tabla No. 15 Elaboración de la misión empresarial

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes somos?	Somos una empresa visionaria y comprometida
¿Qué realizamos?	Nos dedicamos a la reparación e instalación de maquinaria y equipos
¿Para quién lo realizamos?	Trabajamos para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes.
¿Por qué lo hacemos?	Para brindar una atención, asesoría y servicios de calidad

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Se propone la siguiente misión para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA.

-Misión

“Somos una empresa visionaria y comprometida, dedicada a la reparación e instalación de maquinaria y equipos, trabajamos para satisfacer y brindar una atención, asesoría y servicios de calidad.

-Visión

De la misma manera con el fin de obtener nuestra visión se desarrolló un pequeño cuestionario que se detalla en tabla 16 con preguntas claves para la construcción de esta.

Tabla No. 16 Elaboración de la visión para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA.

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué queremos conseguir?	Ser la empresa líder de nuestra industria en reparación e instalación de maquinarias y equipos.
¿Cómo obtendremos nuestros objetivos?	Poniendo a nuestros clientes como prioridad siendo esta nuestra base del éxito
¿Cómo se conseguirá ser productivos?	Por medio de un servicio de calidad que respondan a la demanda de nuestro cliente
¿Cuáles son nuestros valores?	Responsabilidad, puntualidad, trabajo en equipo, orientación al cliente.

Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

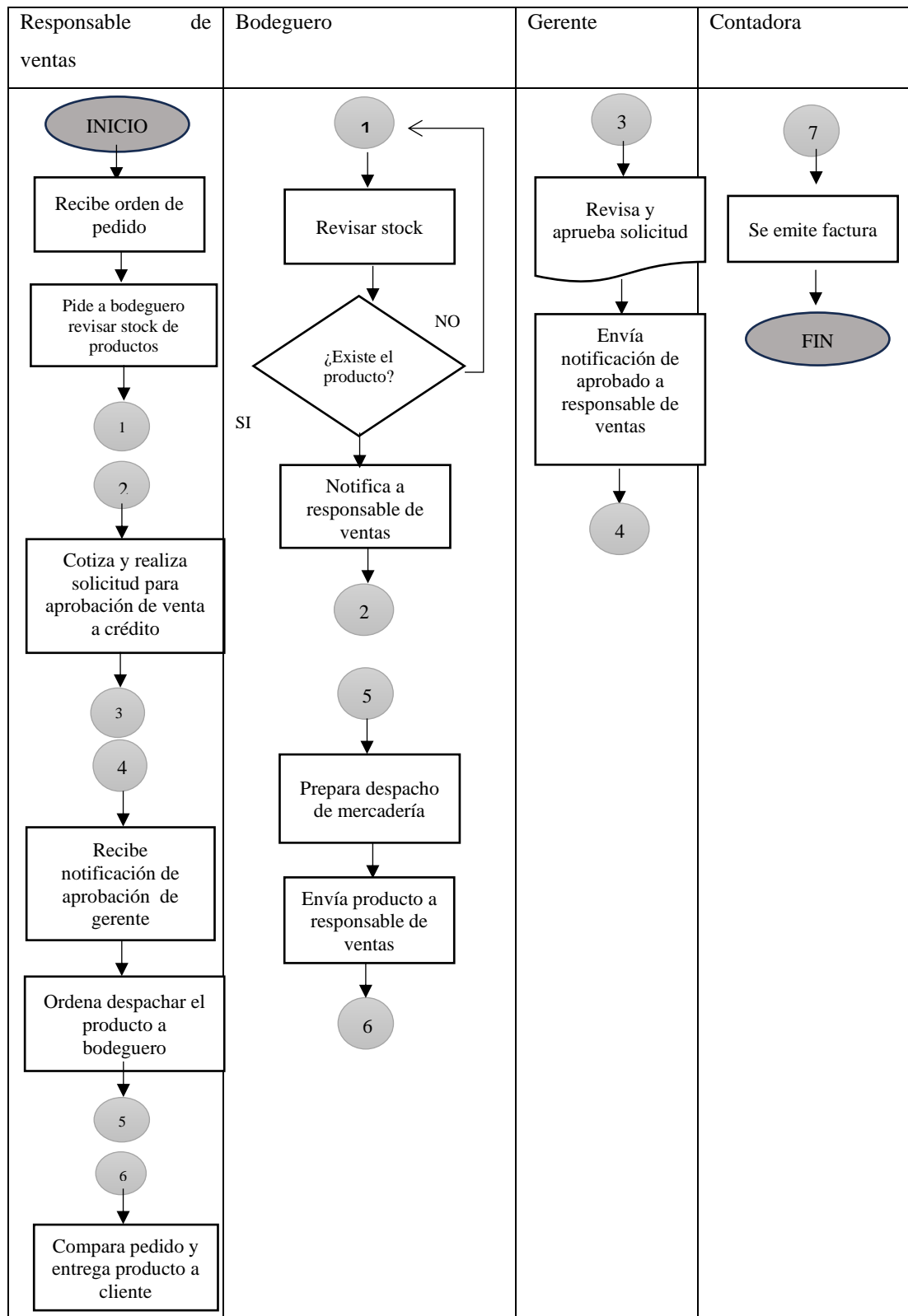
Se propone la siguiente visión para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS CIA LTDA.

“Ser la empresa líder de nuestra industria en reparación e instalación de maquinaria y equipo poniendo a nuestros clientes como prioridad siendo esta nuestra base del éxito, por medio de un servicio de calidad que responda a la demanda de nuestro cliente, con responsabilidad puntualidad trabajo en equipo y orientación al cliente”.

Flujogramas

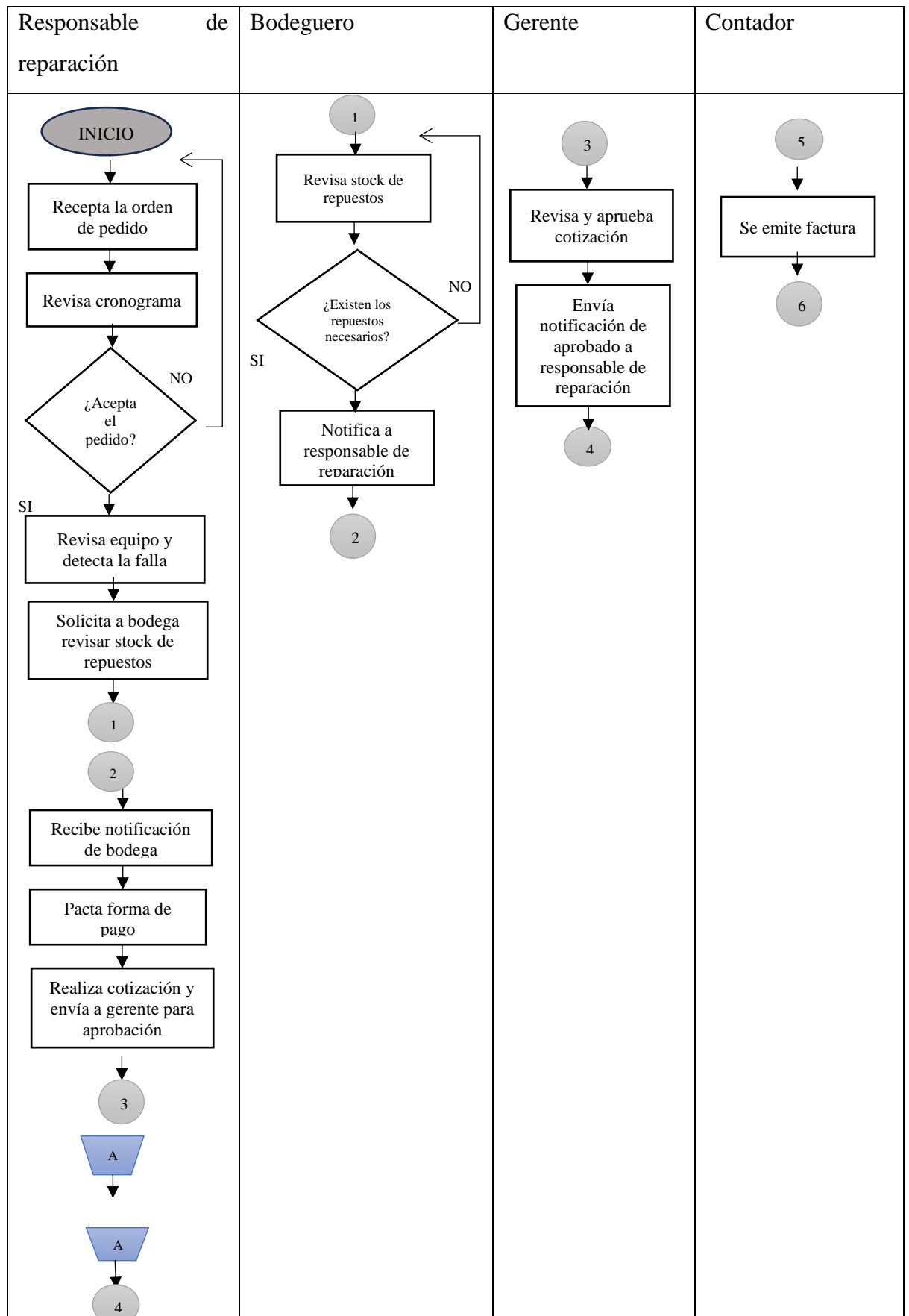
A través de la información recolectada por medio de la entrevista realizada y tomando en cuenta controles para cada proceso se ha podido diseñar los respectivos flujogramas correspondientes al proceso de ventas, reparación e instalación, mismos que se muestran en las tablas 17,18 y 19.

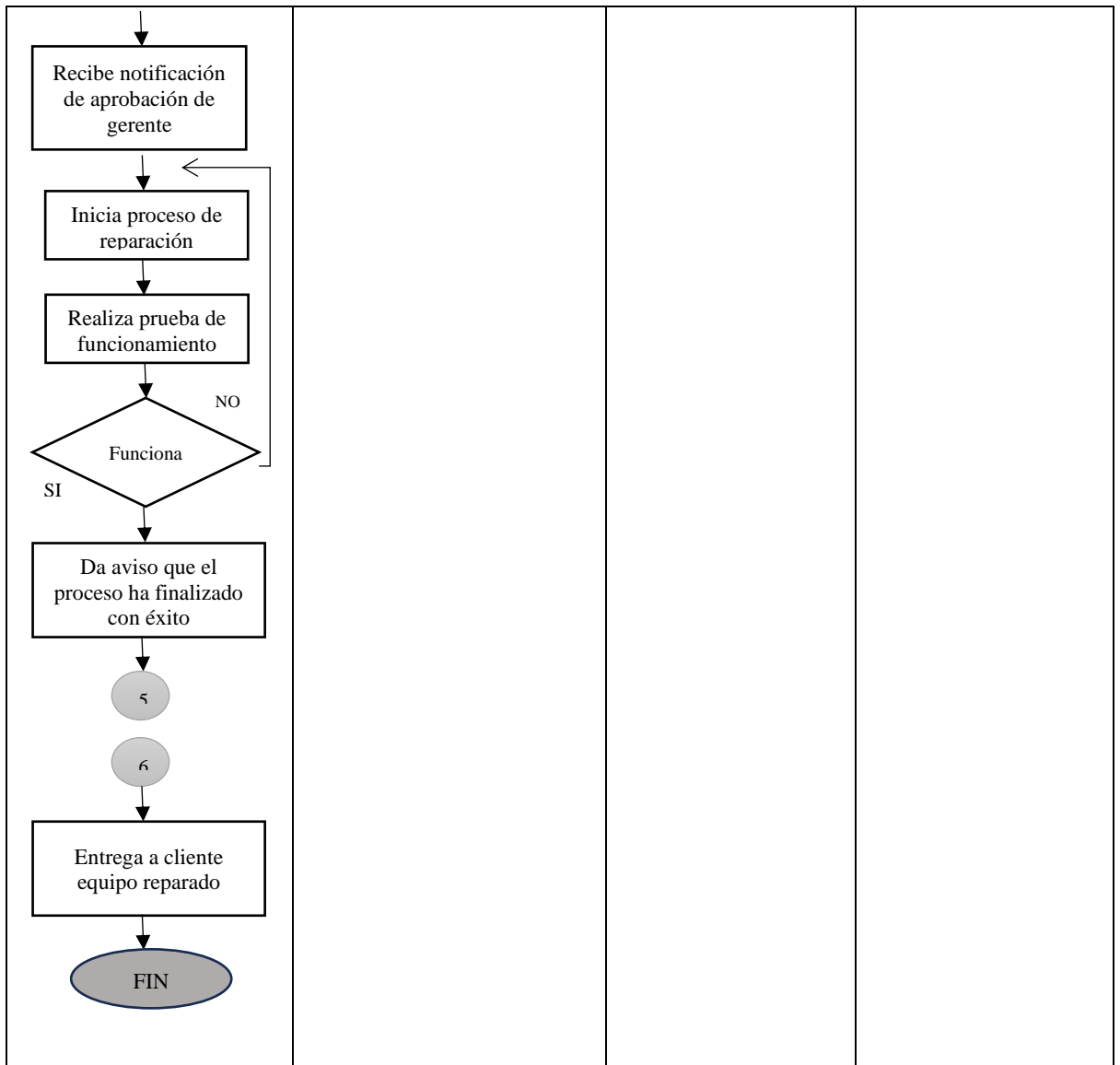
Tabla No. 17 Flujograma del proceso de ventas



Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)
 Elaborado por: Sandoval (2023)

Tabla No. 18 Flujograma del proceso de reparación

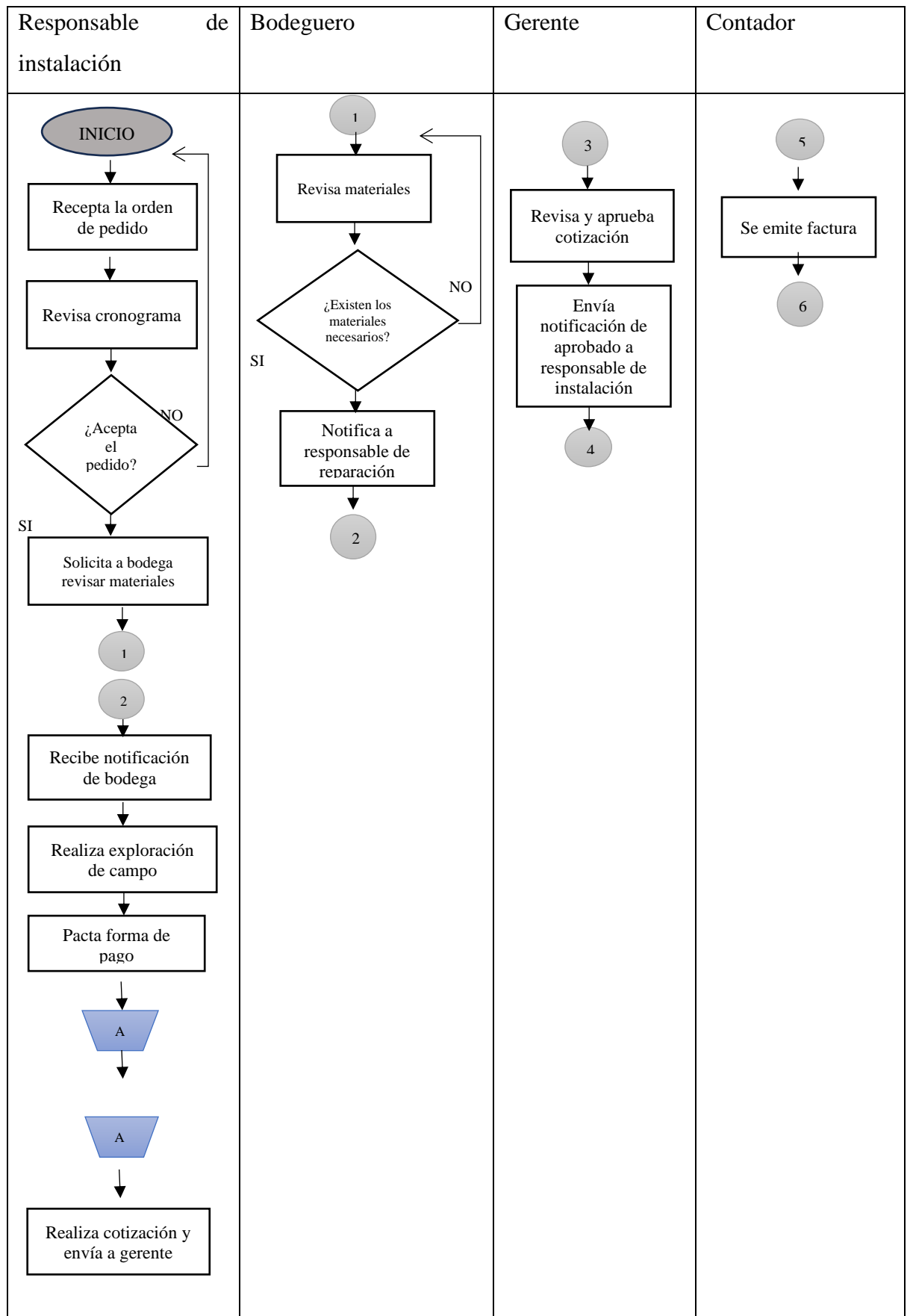


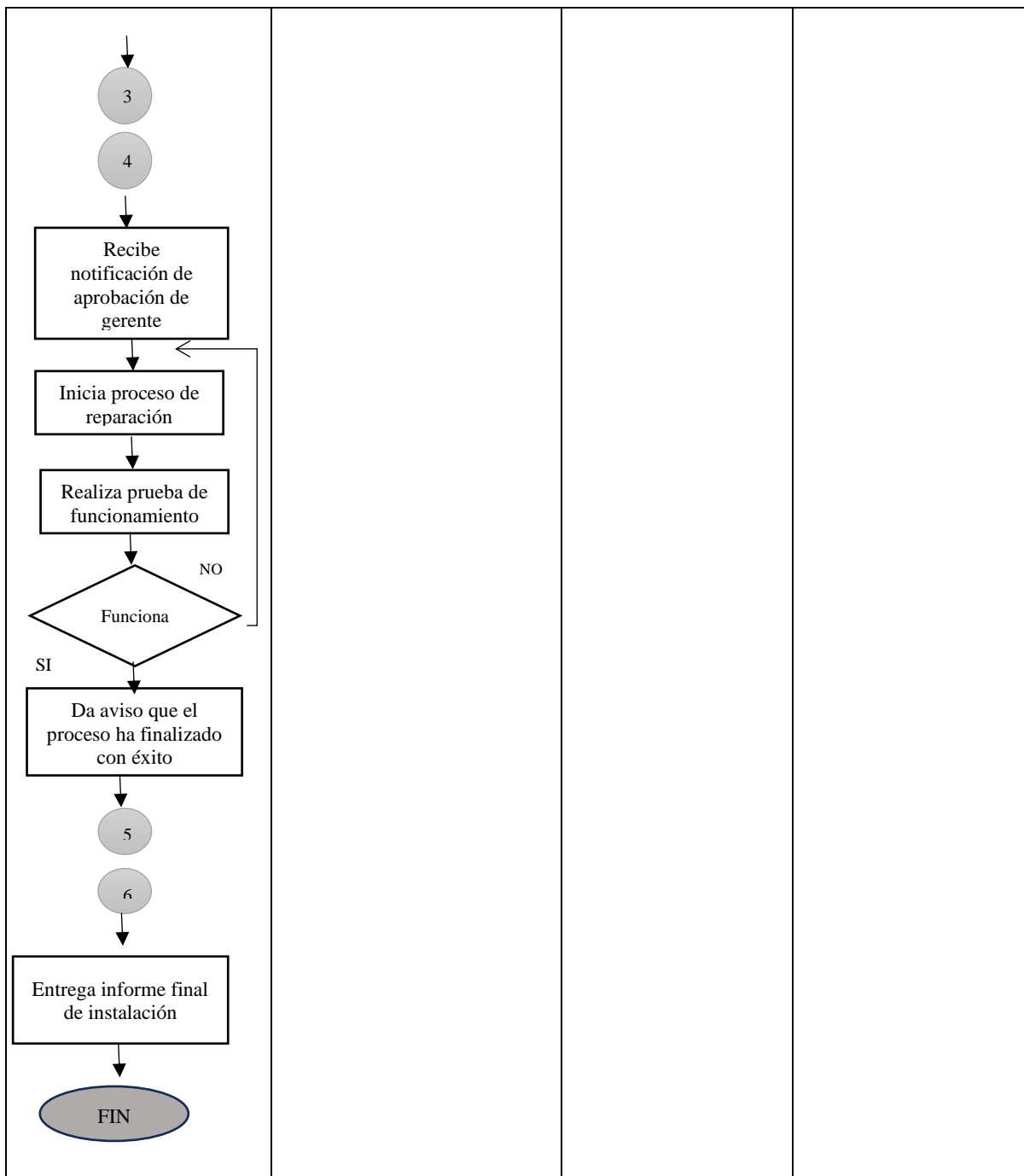


Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

Tabla No. 19 Flujograma del proceso de instalación





Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

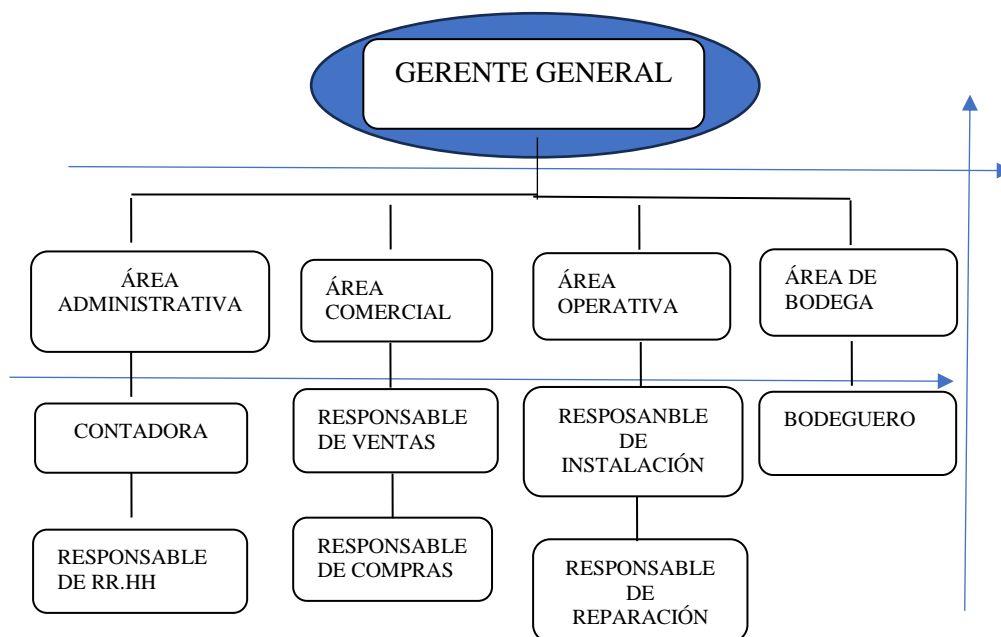
-Centralización

En las empresas, el hecho de tomar una decisión suele ser un proceso un tanto complejo dado que, involucra varios aspectos a niveles jerárquicos que muchas veces se encuentran descentralizados, dificultando así el proceso. En el caso de la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA, se gestiona de una

forma centralizada teniendo a gerente como responsable de la misma, teniendo este antecedente la entidad es capaz de tomar decisiones eficientes y efectivas.

La figura 17 muestra la diferenciación vertical que la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA posee, identificando así que el poder de la toma de decisiones viene encabezada por gerencia.

Figura No. 17 Diferenciación vertical



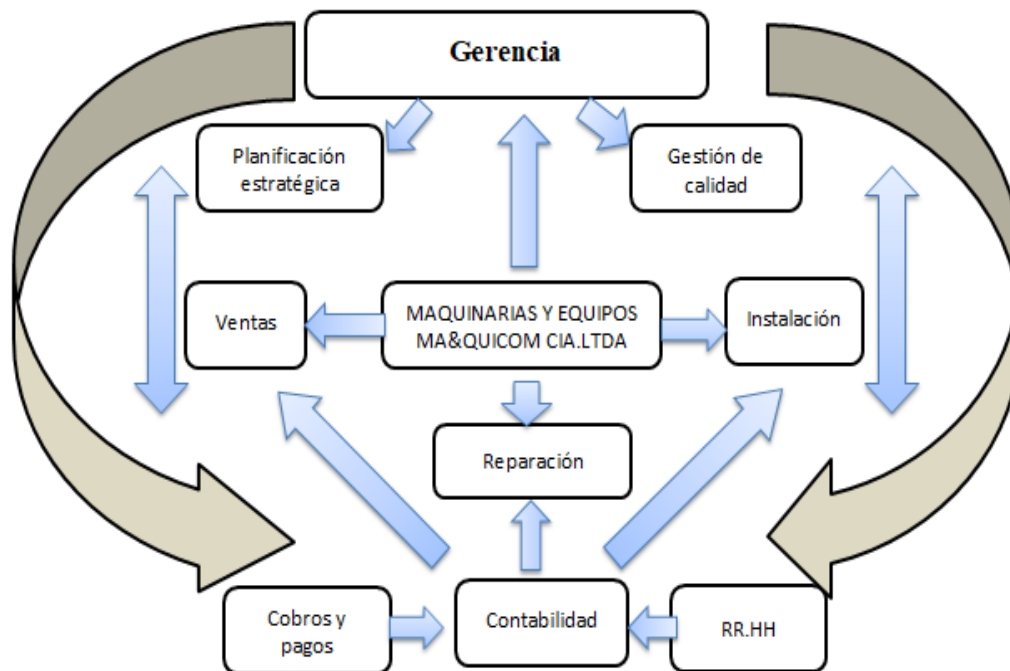
Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA (2023)

Elaborado por: Sandoval (2023)

-Integración

Una vez determinadas las actividades para cada proceso, se procedió a identificar la interrelación entre los mismos, esto lo podemos constatar en la figura18

Figura No. 18 Mapa de interrelación de procesos



Fuente: MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&QUICOM CIA LTDA. (2023)
Elaborado por: Sandoval (2023)

3.7. Retroalimentación del sistema de control interno

Para ayudar a la evaluación de los procesos se aplicó el cuestionario de control interno. De esta manera se mantiene una correcta retroalimentación tanto de posibles debilidades como riesgos que la empresa pueda presentar el sistema de control interno.

En las tablas 20,21 y 22 se muestra el cuestionario de control interno correspondientes a los procesos de: ventas, reparación e instalación con el fin de que se cumplan ciertos requisitos.

Tabla No. 20 Cuestionario de control interno del proceso de ventas

N°	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Considera usted que existe una correcta segregacion de funciones para el proceso de ventas?			
2	¿El proceso de ventas cuenta con políticas por escrito?			
3	¿Los procedimientos de ventas se encuentran por escrito?			
4	¿Se receptan órdenes de pedido para dar inicio al proceso de ventas?			
5	¿Se emite la correspondiente factura de venta?			
6	¿Se revisa la disponibilidad del material solicitado?			
7	¿Las políticas de crédito se encuentran por escrito?			
8	¿Se realiza un análisis a las solicitudes de crédito emitidas?			
9	¿Existen autorizaciones en el otorgamiento de créditos?			
10	¿Cuenta con un responsable que realice la entrega del producto?			

Tabla No. 21 Cuestionario de control interno del proceso de reparación

N°	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Existe una correcta segregacion de funciones en el departamento de reparacion de maquinaria?			
2	¿El proceso de reparación cuenta con políticas por escrito?			
3	¿Los procedimientos del proceso de reparación se encuentra de forma escrita?			
4	¿El proceso de reparación cuenta con un responsable a cargo?			
5	¿Se generan órdenes de servicio correspondientes al área de reparación?			
6	¿Se revisa un presupuesto antes de brindar el servicio solicitado?			
7	¿Existe una autorización por escrito que permita dar paso a la reparación solicitada?			
8	¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso?			
9	¿Se cuenta con una planificación de los servicios de reparación que se posee por escrito con el fin de que el proceso sea eficiente?			
10	¿Se realizan monitoreos de calidad antes de la entrega del servicio?			

Tabla No. 22 Cuestionario de control interno del proceso de Instalación

N°	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones para el proceso de instalación?			
2	¿El proceso de instalación cuenta con políticas por escrito?			
3	¿Los procedimientos del proceso de instalación se encuentra de manera escrita?			
4	¿El proceso de instalación cuenta con un responsable a cargo?			
5	¿Se cuenta con una planificación por escrito de los servicios a ser instalados?			
6	¿Se lleva un registro de las maquinarias o equipos instalados de manera detallada con lugar y fecha?			
7	¿Se recepta una orden del pedido por escrito?			
8	¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso de instalación?			
9	¿Existe una revisión previa de campo del lugar donde se realizará la instalación del equipo?			
10	¿Existe un análisis del factor tiempo en cuanto a logística y el traslado de los materiales al lugar que se realizará la instalación?			
11	¿Se realiza pruebas de la maquinaria posteriormente a su instalación?			

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Para crear el sistema de control interno para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA.LTDA, se implementó dos fases en las cuales se obtuvo los siguientes resultados:

-Para conocer el tipo de cultura organizacional se aplicó el cuestionario “OCAI”, identificando que la empresa cuenta con una cultura jerárquica, misma se caracteriza por la formalidad organizacional que esta posee, donde un líder se encuentra en la cima de la cadena de mando.

-De la misma manera al aplicarse el cuestionario de control interno con el fin de evaluar el nivel de confianza de cada proceso se detectaron las siguientes debilidades: los procesos no cuentan con políticas ni procedimientos por escrito, tampoco se emiten autorizaciones por escrito que den paso al siguiente procedimiento o actividad, con dicho cuestionario la empresa puede identificar las áreas que se deben mejorar.

-A partir de cédulas narrativas se pudo graficar los flujogramas para las áreas misionales de la empresa, esto beneficia a la empresa ya que de esta manera la misma puede tener una visión del flujo de información que se lleva en cada uno de los procesos y a su vez incrementar la productividad de los mismos. Dentro de este mismo contexto se planteó el modelo de un mapa de procesos con la finalidad de identificar la interrelación que existen en los diferentes departamentos de la organización y focalizar donde ocurren ciertas falencias en los procesos.

-Para finalizar se puede concluir que, el implementar un sistema de control interno en las entidades es importante ya que permite determinar los controles internos

establecidos por la misma y que permiten un desarrollo efectivo de procesos y procedimientos.

4.2 Recomendaciones

-Se recomienda a la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM CIA LTDA implementar el sistema de control interno para las áreas misionales como lo son ventas, reparación e instalación con el fin de mejorar y reforzar sus procesos basado en el diseño organizacional.

-Si se implementa el sistema de control interno se debe llevar a cabo un monitoreo continuo del mismo, con el propósito de evitar errores que afectan a la productividad del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ávila, P., Mendoza, A., Fernández, L., & Pinargote, H. (2018). El control interno, beneficios en las empresas. *Cica*, 7-8.
- Brigitte, F. M. (2023). El sistema de control interno para la eficiencia para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Sinapsis*.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2019). Transformaciones Tecnológicas en América Latina: Fomentando Empleos. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/transformaciones-tecnologicasamerica-latina-empleos-productivos>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos (5 ed.). Mc Graw Hill. Obtenido de <https://acortar.link/1rwLg>
- Garvin, D. (1998). Los procesos de organización y gestión. *Artículo de investigación de verano*.
- Daft, R. L. (2015). Teoría y diseño organizacional (11 ed.). Cengage Learning. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/40035?page=1>
- Deloitte. (2015). COSO: Marco de Referencia para la Implementación, Gestión y Control de un adecuado Sistema de Control Interno. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSOSesion1.pdf>
- Figueroa, C. A. (2011). Las Características de Diseño Empresarial que Inducen a un Desempeño Innovador Exitoso: Una Investigación de Carácter Exploratoria en la Empresa Ad Astra Rocket Company Subsidiaria Costa Rica. *Revista de Ciencias Económicas*, 29(1), 572-599. Obtenido de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7059>
- Gonzales, M. J. (2019). *Estructura organizacional*. Barranquilla: Itsa.
- López, H. (2011). Parámetros para un diseño organizacional: incidencia en la productividad y los vínculos sociales. *Revista de la facultad de ciencias económicas: investigación y reflexión*, XIX (1), 73-90.
- Hernández, H. G., Barrios, I. P., & Martínez, D. S. (2018). Gestión de la Calidad:

Elemento Clave para el Desarrollo de las Organizaciones. Universidad Libre de Colombia, 16(28), 179-195. Obtenido de

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/2130/1621>

- Luna, G., Janeth, S., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los istemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. Guayaquil: Edicumbre Editorial Corporativa .
- M, D. R. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Alfaomega .
- Mansilla, D. R. (2002). *Gestión Organizacional*. Chile: Salesianos impresiones s.a.
- Ojeda, F., Méndez, S., & Hernández, R. (2016). El liderazgo y su relación con el modelo de valores en competencia . *Telos*, 17-38.
- Mintzberg, H. (1991). *Diseño de la Organizaciones Eficientes*. McGill University. Obtenido de <https://n9.cl/8pi26>
- Ortiz, N. (2017). *Métodos para examinar y evaluar el contorl interno* . mexico .
- Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas, su aplicación y efectividad* . Mexico : Shutterstock.
- Pico, G. (2006). El Mapa de Procesos: Elemento Fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para Empresas de Servicios en Venezuela. *Revista 91 venezolanas de Análisis de Coyuntura*, 12 (2), 291-309. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Santistevan, M. E. (2016). La teoria organizacional: Análisis de su enfoque en una administracion pública y su diferencias en un aadministracion proivada . *Enfoques*, 134.
- Trenza, A. (23 de 04 de 2019). Obtenido de <https://anatrenza.com/departamentos-empresa-funciones/>
- Yessenia, S. (enero de 2023). El control interno como herramienta para el crecimiento de la smicroempresas. Ambato, Ecuador.

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario "OCAI"

CARACTERISTICAS DOMINANTES		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	20	30
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras a las personas les gusta tomar riesgos.	30	10
C	La organización está muy orientada a los resultados la mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.	25	30
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas que hacer	20	30
TOTAL		95	100
LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL	PREFERIDO
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	10	20
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	30	30
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	20	20
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	40	30
TOTAL		100	100
GESTION DE EMPLEADOS		ACTUAL	PREFERIDO
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	20	40
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y la libertad.	10	10
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencia.	30	20
D	el estilo de manejo y el recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y estabilidad en las relaciones humanas.	40	30
TOTAL		100	100

UNION DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	PREFERIDO
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua	15	20
B	Lo que mantiene unida a la organización son los deseos de innovación y desarrollo existe un énfasis en estar al límite.	25	30
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	25	30
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	35	20
TOTAL		100	100
ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta junto con la apertura y la participación.	15	15
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.	20	30
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados	35	35
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	30	20
TOTAL		100	100
CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	PREFERIDO
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo las relaciones personales y el reconocimiento de las personas.	15	20
B	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único o el más nuevo. Se debe ser líder en productos e innovación.	25	20
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	25	20
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	35	40
TOTAL		100	100

Anexo 2 Entrevista realizada a gerente

ENTREVISTA A GERENTE			
FECHA	26-oct-23	HORA	2:30 PM
TEMA: Diseño de un sistema de control interno para la empresa MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.VIA.LTDA			
GUIÓN DE ENTREVISTA			
<p>1. ¿Cuál considera usted en calidad de gerente, es el propósito de la empresa? Brindar a los clientes soluciones eficientes y un correcto asesoramiento en reparación e instalación de maquinarias o equipos</p>			
<p>2. ¿Cuáles considera usted que son los valores que destacan de la entidad ...¿Dichos valores se encuentran de Los valores que destacan son: responsabilidad, compromiso, puntualidad en sus servicios, credibilidad, pero aun no se encuentran por escrito.</p>			
<p>3. ¿La empresa dispone de un mapa de procesos?¿En caso de tenerlo como se encuentra estructurado? La empresa actualmente no cuenta con ningún mapa de procesos</p>			
<p>4. ¿Qué procesos desarrolla la empresa? Actualmente la empresa cuenta procesos de ventas ,reparación, instalación,compras, contabilidad, cobros , pagos, recursos humanos,gerencia?</p>			
<p>5. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos clave? Ventas, reparación e instalación</p>			
<p>6. ¿A su criterio cuál considera como procesos de apoyo? Contabilidad, cobros, pagos y recursos humanos.</p>			
<p>7 ¿A su criterio cuál considera como procesos de estratégico? Dirección estratégica</p>			
<p>8. ¿Quién es el responsable de los procesos clave ... ¿Y existe por escrito el proceso Para ventas el responsable es (gerente), reparación (jefe de reparación) y instalación (jefe de instalación).La empresa no cuenta con el proceso por escrito.</p>			
<p>9. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo... ¿Y existe por escrito el proceso? Contadora se encarga de procesos (contabilidad, cobros, pagos), no cuenta con procesos por escrito</p>			
<p>10. ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos ... ¿Y existe por escrito el proceso? A su vez gerente se encarga de los procesos estratégicos de la empresa, no se encuentran los procesos por escrito</p>			

Anexo 3 Cuestionario de control interno de ventas

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA**

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA

Componente: Ventas

Período: 2023

Nº	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Considera usted que existe una correcta segregacion de funciones para el proceso de ventas?	X		1
2	¿El proceso de ventas cuenta con políticas por escrito?		X	0
3	¿Los procedimientos de ventas se encuentran por		X	0
4	¿Se receptan órdenes de pedido para dar inicio al proceso de ventas?	X		1
5	¿Se emite la correspondiente factura de venta?	X		1
6	¿Se revisa la disponibilidad del material solicitado?	X		1
7	¿Las políticas de crédito se encuentran por escrito?		X	0
8	¿Se realiza un análisis a las solicitudes de crédito	X		1
9	¿Existen autorizaciones en el otorgamiento de créditos?	X		1
10	¿Cuenta con un responsable que realice la entrega del producto?	X		1
PONDERACION TOTAL				10
CALIFICACIÓN TOTAL				7

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
10	7	70,00	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT 7*100/10

NIVEL DE CONFIANZA 70,00

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5%-50% 	51%-75% 	76%-95% 

Anexo 4 Cuestionario de control interno de reparaciones

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA

Componente: Reparación

Período: 2023

Nº	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Existe una correcta segregación de funciones en el departamento de reparación de maquinaria?	X		1
2	¿El proceso de reparación cuenta con políticas por escrito?		X	0
3	¿Los procedimientos del proceso de reparación se encuentra de forma escrita?		X	0
4	¿El proceso de reparación cuenta con un responsable a cargo?	X		1
5	¿Se generan órdenes de servicio correspondientes al área de reparación?	X		1
6	¿Se revisa un presupuesto antes de brindar el servicio solicitado?	X		1
7	¿Existe una autorización por escrito que permita dar paso a la reparación solicitada?		X	0
8	¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso?	X		1
9	¿Se cuenta con una planificación de los servicios de reparación que se posee por escrito con el fin de que el proceso sea eficiente?	X		1
10	¿Se realizan monitoreos de calidad antes de la entrega del servicio?	X		1
PONDERACION TOTAL				10
CALIFICACIÓN TOTAL				7

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
10	7	70,00	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT $7*100/10$

NIVEL DE CONFIANZA 70,00

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5% -50% 	51% -75% 	76% -95% 

Anexo 5 Cuestionario de control interno de instalación

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MAQUINARIAS Y EQUIPOS MA&EQUICOM.CIA.LTDA**

ETAPA: Diagnóstico

MATRIZ NIVEL DE CONFIANZA

Componente: Instalación

Período: 2023

N°	PREGUNTA	CALIFICACION		CALIFICACION TOTAL
		SI	NO	
1	¿Considera usted que existe una correcta segregación de funciones para el proceso de instalación?	X		1
2	¿El proceso de instalación cuenta con políticas por escrito?		X	0
3	¿Los procedimientos del proceso de instalación se encuentra de manera escrita?		X	0
4	¿El proceso de instalación cuenta con un responsable a cargo?	X		1
5	¿Se cuenta con una planificación por escrito de los servicios a ser instalados?	X		1
6	¿Se lleva un registro de las maquinarias o equipos instalados de manera detallada con lugar y fecha?	X		1
7	¿Se recepta una orden del pedido por escrito?	X		1
8	¿Se realiza una verificación de los materiales a utilizarse en el proceso de instalación?	X		1
9	¿Existe una revisión previa de campo del lugar donde se realizará la instalación del equipo?	X		1
10	¿Existe un análisis del factor tiempo en cuanto a logística y el traslado de los materiales al lugar que se realizará la instalación?	X		1
11	¿Se realiza pruebas de la maquinaria posteriormente a su instalación?	X		1
PONDERACION TOTAL				11
CALIFICACIÓN TOTAL				9

PONDERACION TOTAL	CALIFICACION TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA %	SEMAFORIZACION DE CONFIANZA
11	9	81,82	

NIVEL DE CONFIANZA (CTX100)/PT 9*100/11

NIVEL DE CONFIANZA 81,82

TABLA DE SEMAFORIZACION NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
5 % -50% 	51% -75% 	76% -95% 