



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:

**“Sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Mil
Repuestos Milrep Cía. Ltda.”**

Autora: Cadena Barrera, Dayanna Micaela

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato - Ecuador

2023

i

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: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Dayanna Micaela Cadena Barrera, 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, Agosto 2023

TUTORA



.....
Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor
C.C. 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Dayanna Micaela Cadena Barrera con cédula de ciudadanía No. 180517824-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP 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, Agosto 2023

AUTORA



.....
Dayanna Micaela Cadena Barrera

C.C. 180517824-9

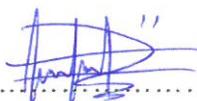
CESIÓN DE DERECHOS

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, Agosto 2023

AUTORA



.....
Dayanna Micaela Cadena Barrera

C.C. 180517824-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

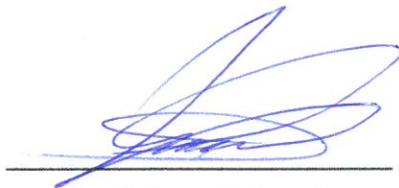
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.**”, elaborado por Dayanna Micaela Cadena Barrera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2023



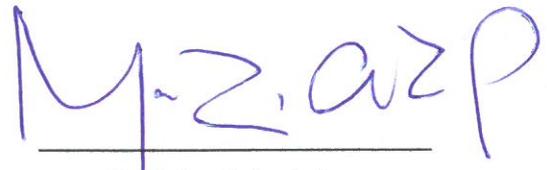
Dra. Tatiana Valle PhD.

PRESIDENTA



Ing. Roberto Valencia

MIEMBRO CALIFICADOR



Dr. Mauricio Arias

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto integrador a Dios Padre Celestial por guiar mi camino. A mi familia por estar presentes en este proceso tan importante de mi vida, motivándome a seguir adelante, mi madre Teresa la mejor madre del mundo gracias por tu amor incondicional, mi padre Jorge sin tu apoyo no lo hubiera logrado y a mis hermanos Karina y Mauricio por su cariño.

Mi hijo Philippe que es mi fuente de inspiración para cumplir con mis metas, su padre Angelo que con su amor y consejos permitió que siga luchando por mis sueños.

Mi persona especial que está en el cielo, mi papi Hugo que siempre estará en mi corazón y sé que él, al igual que mi familia se sentiría orgulloso de lo que he logrado.

Dayanna Micaela Cadena Barrera

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios por la vida, salud y por permitir que cumpla uno de los muchos sueños que tengo. Estoy completamente agradecida con mi familia por ayudarme en mi carrera universitaria. Mi amor incondicional Philippe y Angelo que me impulsaron a seguir adelante.

Mis amigas Estefanía, Erika y Liss por formar parte de mi carrera universitaria, de quienes recibí mucho apoyo y crearon recuerdos inolvidables en mi vida siempre estarán presentes en mi mente y corazón.

A la Universidad Técnica de Ambato, y a mis queridos docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría quienes impartieron sus conocimientos en mí y brindaron en todo momento su ayuda.

A mi querida tutora Dra. Karina Benítez por el tiempo, paciencia, ayuda y apoyo que me brindo en el desarrollo de este proyecto integrador.

A la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., por su apertura y disposición que me permitió realizar mi proyecto de titulación, brindándome la información necesaria para poder culminar con mi tesis.

Dayanna Micaela Cadena Barrera

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

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.”

AUTORA: Dayanna Micaela Cadena Barrera

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Agosto 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como propósito diseñar un sistema de control interno utilizando la metodología del Diseño Organizacional, para las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., ubicada en el sector la Dolorosa, ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua. Al sondear los procesos que sostenían para ejercer sus actividades cotidianas se realizó la fase de diagnóstico a la empresa para la detección de falencias en los procesos que realiza por medio de la aplicación de un check list y cuestionarios de control interno. Se ratificó que no contaban con procesos estandarizados, pero se guiaban por medio de procesos informales. Además, se pudo identificar que el pilar principal es el área contable porque los procedimientos efectuados en esta área se interrelacionan con las áreas misionales, para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Por lo tanto, los resultados más importantes que se obtuvieron del sistema de control interno en base al diseño organizacional es que se mejoró en totalidad toda la visión estratégica de la empresa; por medio de herramientas como: organigrama, misión, visión, valores, objetivos estratégicos, procedimientos, flujogramas, gráfico de integración y la toma de decisiones. Todo esto sirvió para orientar y sistematizar la relación profesional, integral y ética de todos los empleados en las áreas misionales y alta gerencia. Se concluyó que la entidad está en altos estándares organizativos que le permiten ser más competitiva y a tener mayor apogeo en el mercado automotriz, porque existe compromiso y liderazgo.

PALABRAS DESCRIPTORAS: SISTEMA, CONTROL, ORGANIZACIÓN, AUTOMOTRIZ, ÁREAS.

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

TOPIC: “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE MISSIONAL AREAS OF THE COMPANY MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.”

AUTHOR: Dayanna Micaela Cadena Barrera

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: August 2023

ABSTRACT

The purpose of this integrating project was to design an internal control system using the Organizational Design methodology, for the mission areas of the company Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., located in the La Dolorosa sector, Ambato city, Tungurahua province. When probing the processes that they sustained to carry out their daily activities, the diagnostic phase was carried out for the company to detect flaws in the processes it carries out through the application of a check list and internal control questionnaires. It was confirmed that they did not have standardized processes, but were guided by informal processes. In addition, it was possible to identify that the main pillar is the accounting area because the procedures carried out in this area are interrelated with the mission areas, to improve the efficiency and effectiveness of their operations. Therefore, the most important results that were obtained from the internal control system based on the organizational design is that the entire strategic vision of the company was fully improved; through tools such as: organizational chart, mission, vision, values, strategic objectives, procedures, flowcharts, integration graph and decision making. All this served to guide and systematize the professional, comprehensive and ethical relationship of all employees in the mission areas and senior management. It was concluded that the entity is in high organizational standards that allow it to be more competitive and to have a greater peak in the automotive market, because there is commitment and leadership.

KEYWORDS: SYSTEM, CONTROL, ORGANIZATION, AUTOMOTIVE, AREAS.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO.....	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	2
1.1.1.4 Detalles de operación.....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	3
1.1.1.6 Marcas y logos.....	4
1.1.1.7 Ubicación.....	4
1.1.2 Descripción del entorno.....	4

1.1.2.1	Los efectos del COVID-19 en las exportaciones del sector automotriz	4
1.1.2.2	Comportamiento económico en las importaciones de la industria automotriz en el Ecuador	5
1.1.2.3	Manejo de un sistema de control interno enfocado en las áreas misionales e importaciones de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	7
1.1.3	Justificación.....	8
1.1.4	Objetivos.....	9
1.1.4.1	Objetivo general.....	9
1.1.4.2	Objetivos específicos	9
1.2	Revisión de la literatura	10
1.2.1	Teoría de sistemas como fundamento de los sistemas de control interno	10
1.2.2	Importancia del control interno	10
1.2.3	Objetivos del control interno	11
1.2.3.1	Objetivo estratégico	11
1.2.3.2	Objetivo de información financiera	12
1.2.3.3	Objetivo de operaciones.....	13
1.2.3.4	Objetivo de cumplimiento	14
1.2.4	Sistema de control interno	15
1.2.5	Componentes del control interno.....	15
1.2.6	Los sistemas de control interno como resultado del ambiente organizacional .	16
1.2.7	Diseño de un sistema de control interno.....	16
1.2.8	Diseño organizacional	18
1.2.9	Dimensiones estructurales del diseño organizacional	18
1.2.10	Mapa de procesos	19
1.2.11	Procesos estratégicos	20
1.2.12	Procesos misionales.....	20
1.2.13	Procesos de apoyo	20
	CAPÍTULO II.....	21
	METODOLOGÍA	21
2.1	Descripción de la metodología.....	21
2.1.1	Unidad de análisis	21

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información.....	21
2.1.2.1 Fuentes de información primaria	21
2.1.3 Fases del desarrollo.....	28
CAPÍTULO III.....	30
DESARROLLO.....	30
3.1 Resultados	30
3.1.1 Fase I diagnóstico.....	30
3.1.1.1 Evaluar la cultura organizacional.....	30
3.1.1.2 Recolectar información	33
3.1.1.2.1 Procesos y responsables	34
3.1.1.3 Determinación de la estructura orgánica.....	35
3.1.1.4 Identificar procedimientos en cada área.....	36
3.1.1.5 Evaluar lo existente en materia de control interno.....	40
3.1.2 Sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	46
3.1.2.1 Diferenciación.....	47
3.1.2.1.1 Organigrama estructural.....	47
3.1.2.2 Formalización.....	49
3.1.2.2.1 Misión, visión y valores	49
3.1.2.2.2 Objetivos estratégicos	53
3.1.2.2.3 Procedimientos y flujogramas.....	54
3.1.2.2.4. Centralización	64
3.1.2.2.5 Integración.....	66
3.1.2.2.6. Retroalimentación del sistema de control interno	67
CAPÍTULO IV	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
4.1 Conclusiones	70
4.2 Recomendaciones.....	71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	72
ANEXOS	77

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Importaciones de repuestos y autopartes Samgong Gear	7
Tabla 2: Proceso para diseñar un sistema de control interno	17
Tabla 3: Personas entrevistadas y encuestadas	22
Tabla 4: Guion de entrevista – Gerente	23
Tabla 5: Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional	24
Tabla 6: Cuestionario de control interno área de compras.....	26
Tabla 7: Cuestionario de control interno área de ventas.....	26
Tabla 8: Cuestionario de control interno área de logística.....	27
Tabla 9: Fases del sistema de control interno basado en el diseño organizacional	28
Tabla 10: Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional	30
Tabla 11: Procesos y responsabilidades.....	35
Tabla 12: Cuestionario de control interno área de compras.....	40
Tabla 13: Nivel de confianza área de compras	41
Tabla 14: Cuestionario de control interno área de ventas	42
Tabla 15: Nivel de confianza área de ventas.....	43
Tabla 16: Cuestionario de control interno área de logística.....	44
Tabla 17: Nivel de confianza área de logística	45
Tabla 18: Preguntas para redactar una misión	50
Tabla 19: Preguntas para redactar una visión	51
Tabla 20: Ficha de procedimientos para el área de compras	55
Tabla 21: Ficha de procedimientos para el área de ventas.....	59
Tabla 22: Ficha de procedimientos para el área de logística	62
Tabla 23: Cuestionario para determinar la toma de decisiones en la empresa	64
Tabla 24: Cuestionario para el control de los procesos en el área de compras.....	67
Tabla 25: Cuestionario para el control de los procesos en el área de ventas a crédito ...	68
Tabla 26: Cuestionario para el control de los procesos en el área de logística – Despacho de mercadería	69

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1: Organigrama estructural de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	2
Gráfico 2: Logotipo de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.....	4
Gráfico 3: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda	4
Gráfico 4: Importaciones Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	8
Gráfico 5: Mapa de procesos	19
Gráfico 6: Tipo de cultura organizacional	33
Gráfico 7: Mapa de procesos empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	34
Gráfico 8: Organigrama estructural	36
Gráfico 9: Flujograma de compras.....	37
Gráfico 10: Flujograma de ventas.....	38
Gráfico 11: Flujograma de logística.....	39
Gráfico 12: Organigrama estructural de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. ..	48
Gráfico 13: Flujograma de procesos para el área de compras	57
Gráfico 14: Flujograma de procesos para el área de ventas a crédito.....	61
Gráfico 15: Flujograma de procesos para el área de logística - despacho de mercadería	63
Gráfico 16: Toma de decisiones centralizada	65
Gráfico 17: Integración de procesos	66

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1: Objetivos del control estratégico.....	12
Ilustración 2: Aspectos clave del sistema de información financiera	12
Ilustración 3: Beneficios de los objetivos operativos.....	13
Ilustración 4: Políticas y procedimientos para prevenir y detectar incumplimientos.....	14
Ilustración 5: Componentes del control interno	15
Ilustración 6: Dimensiones estructurales del diseño organizacional.....	18
Ilustración 7: Misión y visión de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.....	52
Ilustración 8: Valores y principios de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.	53
Ilustración 9: Objetivos estratégicos de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. ..	54

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

De acuerdo a González (2023) gerente general de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., menciona que la compañía se dedica a la venta y distribución de repuestos para vehículos de carga pesada, ofreciendo productos de marcas prestigiosas y con reconocimiento internacional que cumplen con todas las normas de calidad y garantía. La empresa está ubicada en la ciudad de Ambato sector la Dolorosa, lleva 12 años de trayectoria en el sector automotriz, fue fundada el 29 de diciembre del año 2011 con la fusión de dos negocios de personas naturales que años atrás fueron el Contacto Automotriz y Super Repuestos, unificando capitales de estos dos negocios y en especial sumando la experiencia de los socios inversionistas, se logró entablar una alianza comercial con un fabricante coreano con más de 56 años de experiencia y por la calidad de los productos ofrecidos Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda, ha podido posicionar la marca en todo el territorio ecuatoriano.

Inicialmente la compañía estaba compuesta por 4 personas, pero en la actualidad son más de 10 empleados que forman parte del equipo de trabajo. Con el tiempo la compañía paso de vender productos al por menor para ser una de las empresas Ambateñas que importa y distribuye repuestos en todo el país desde Corea del Sur en la marca Samgong Gear, marca destacada por brindar productos de calidad a precios competitivos, además cuenta con un plan de financiamiento para clientes previamente calificados que pasen por el buró de crédito y por una consulta de referencia comercial y bancaria, logrando ofrecer crédito directo a sus clientes por un plazo estimado de 30, 60 y 90 días sin recargo de interés.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

De acuerdo a la página web de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023) cuenta con los siguientes detalles:

Misión

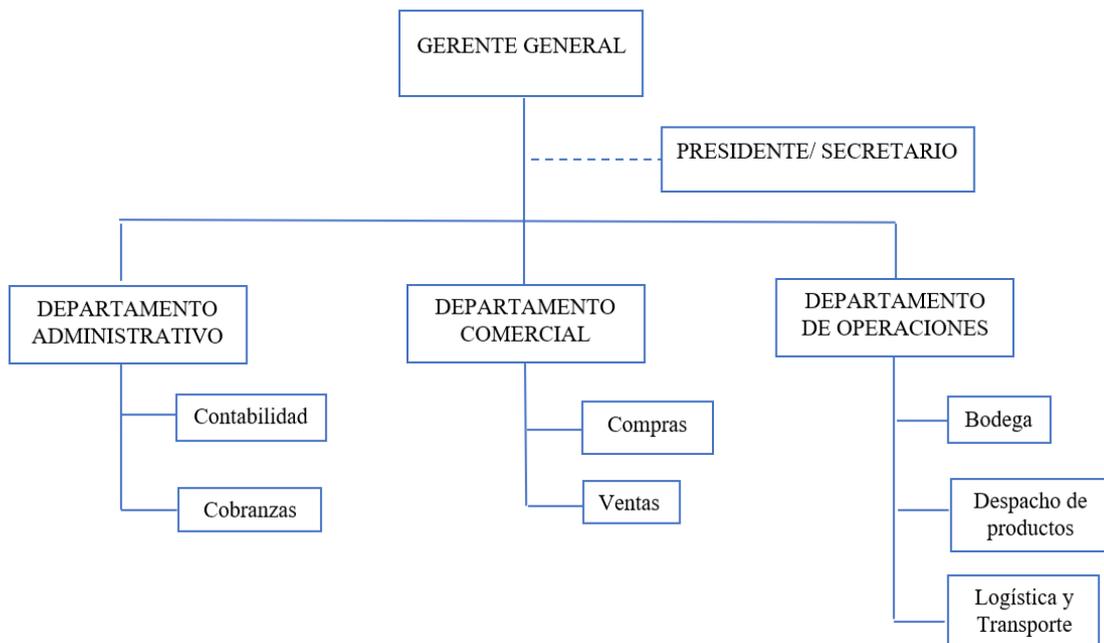
Somos una empresa especializada en importación y distribución de cajas de cambio, transmisiones y sus partes al por mayor, ofreciendo precios razonables con nuestra red de distribuidores en todo el Ecuador.

Visión

Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como una empresa líder en la distribución de engranajes para cajas de cambio y transmisiones, con un alto nivel en la calidad de nuestros productos y/o servicios.

1.1.1.3 Estructura organizacional

Gráfico 1: Organigrama estructural de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.1.1.4 Detalles de operación

Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda es una empresa comercial que tiene como actividad principal importar y distribuir repuestos automotrices originales y alternos al por mayor y menor para vehículos de carga pesada en marcas como Samgong Gear, High Quality, Exedy Powerfully, y Yazaqui Diesel los cuales se encuentran clasificados de la siguiente manera:

- Cono y Coronas
- Floreros
- Kit de Satélites
- Embragues
- Planetarios
- Sincronizados
- Cubos Armados
- Corredizos
- Collarines
- Motrices
- Ejes

1.1.1.5 Detalles legales

La empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., está sujeta a los siguientes organismos de control: Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Trabajo, Servicio de Rentas Internas (SRI). De la misma manera la compañía se encuentra sujeta a los siguientes reglamentos y leyes: Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Reglamento para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno (RALRTI), Código de trabajo y Ley de Compañías.

1.1.1.6 Marcas y logos

Gráfico 2: Logotipo de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

1.1.1.7 Ubicación

La empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua, en el sector la dolorosa entre las calles Carihuairazo 4-54 y Cotacachi.

Gráfico 3: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda



Fuente: Google maps (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 Los efectos del COVID-19 en las exportaciones del sector automotriz

Según el portal de noticias Minuto Uno (2013) la industria automotriz en materia económica tiene relevancia por su efecto multiplicador sobre el resto de las industrias, debido a su gran potencial como generador de empleo, transferencia de tecnología y atracción de inversiones. De la misma forma, Gómez (2021) menciona que la industria automotriz representa una parte importante del comercio internacional. Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), en 2017 los vehículos automotores y las piezas de automóvil representaron un 9 por ciento de las exportaciones mundiales de

mercancías y un 12 por ciento de las exportaciones mundiales de bienes manufacturados. En definitiva, el comercio automotriz tiene un rol importante en la economía del mundo, debido a que posee un alto coeficiente en capital e innovación, generando empleo a millones de personas.

En la investigación realizada por Liberty Seguros (2019) afirma que debido a la pandemia del COVID-19, las grandes cadenas de suministros están experimentando interrupciones a nivel mundial. Esta escasez ha provocado significativos retrasos en la adquisición de repuestos para vehículos. Según un sondeo realizado en distintos sectores, la industria automovilística ha sido la más afectada por las interrupciones en la cadena de suministro. Del mismo modo, Delgado (2020) menciona que las empresas transitorias se ven obligadas a aumentar los tiempos de tránsito provocando el colapso de contenedores ante la falta de personal. Las restricciones al transporte aéreo están afectando negativamente a la capacidad de importación y exportación, sin duda la crisis del coronavirus pasará, pero provocará cambios en las cadenas de suministro tradicionales.

En la investigación realizada por La Hoja Comercial y Judicial (2021) Willy Shih, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, le dice a BBC Mundo que la escasez afecta a toda la cadena de fabricación en la industria automotriz. Es decir, a todas las empresas que fabrican partes. Esto tiene un efecto en el empleo que generan todos los negocios asociados a la fabricación de un automóvil. Entonces, las consecuencias se han extendido rápidamente. En Japón, país de marcas como Toyota y Nissan, la escasez de partes hizo que las exportaciones del sector bajaran un 46% en septiembre, en comparación con el año anterior, una clara demostración de la importancia de la industria automotriz para su economía.

1.1.2.2 Comportamiento económico en las importaciones de la industria automotriz en el Ecuador

Según Carrillo (2009) el sector automotriz tiene un rol importante dentro de la economía del país, su desarrollo genera ingresos fiscales para el estado vía aranceles e impuestos y crea fuentes de empleo durante los procesos de producción y las actividades relacionadas

al comercio del mismo. En cambio, Gila (2022) manifiesta que los datos de importación, en el sector automotriz comienzan a despuntar a partir del año 2017 con un crecimiento del 119 % respecto al año anterior a raíz de la liberalización del mercado ecuatoriano. En el 2018, el crecimiento de las mismas aumenta, aunque debido a la pandemia mundial del COVID-19, las fábricas de producción se ven forzadas a cerrar, paralizando la economía mundial y anticipando lo que después se convertiría en una crisis económica.

La escasez mundial de semiconductores tiene un impacto en varias industrias, como la automotriz, que ya se empieza a evidenciar en Ecuador. Los representantes del sector automotor están preocupados por la escasez de semiconductores y otras autopartes, que produce retrasos en la llegada de vehículos al país en momentos en que la demanda se está reactivando tras meses de pandemia (Primicias, 2021). De igual manera, Ríos (2021) del diario el correo afirma que una de las actividades comerciales que más ha sentido la crisis del transporte marítimo es la venta de partes y accesorios automotrices originales y alternos que son importados principalmente del continente asiático. Desde el inicio de la pandemia, los costos navieros se han incrementado en un 600 o 700%, los repuestos que ocupan más volumen en el container han sido los más afectados.

En palabras de Zúñiga (2023) del diario el Universo menciona que este 2023 se muestra como un año desafiante, puesto que las dificultades logísticas y de producción a nivel global registradas desde el 2021 se mantendrán en los próximos meses, asegura por su parte Genaro Baldeón, de la Aeade. Esto último, afirma, se evidencia en Ecuador con un incremento importante en el costo de importación de los vehículos. El sector automotor ecuatoriano enfrenta un entorno político y socioeconómico inestable que pudiera verse afectado por el ambiente de inseguridad y crisis social. Así también, la desaceleración económica que enfrenta el país, junto con la falta de liquidez en el sector financiero, que ha incrementado las tasas de interés en el segmento corporativo en los últimos meses, generan un escenario complejo para el comercio automotor.

1.1.2.3 Manejo de un sistema de control interno enfocado en las áreas misionales e importaciones de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

La empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda no cuenta con un sistema de control interno definido que cumpla con un proceso económico deseado y defina los lineamientos y normas que deben seguir los miembros de la entidad. Provocando ineficiencia en el desarrollo de sus procesos internos y en sus áreas misionales, que de cierta manera intervienen de forma directa en la actividad económica de la compañía. En el caso de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., su actividad principal es la venta y distribución de repuestos automotrices, que son importados desde Corea del Sur. Es por esta razón que las áreas misionales necesitan de un sistema de control interno como una herramienta para identificar y solucionar los errores presentados en sus áreas que son: administrativo, departamento comercial y departamento de operaciones.

Según González (2023) Gerente General de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., menciona que las ventas bajaron a raíz de la pandemia del COVID-19, afectando su negocio, comenta que para realizar una importación además de la utilidad que deja sus ventas debe acudir a préstamos bancarios, y durante la cuarentena al no generar ventas y pagar cuotas mensuales en el banco hizo que su negocio se quede con un bajo presupuesto para importar en el año 2020.

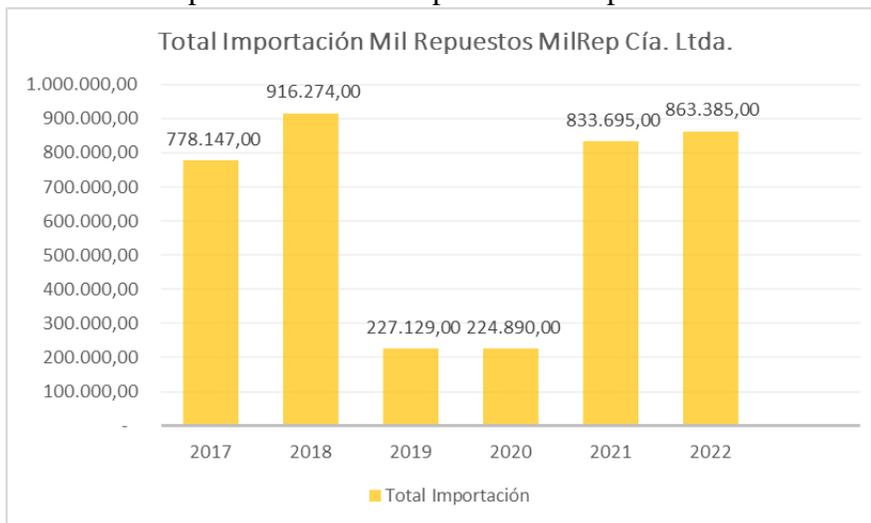
Tabla 1: Importaciones de repuestos y autopartes Samgong Gear

Año de importación	Cono y Corona	Diferencial	Caja de cambios
2017	240.382	260.800	276.965
2018	305.000	200.350	410.924
2019	80.960	60.800	85.369
2020	104.360	50.380	70.150
2021	277.800	100.503	455.392
2022	300.150	250.600	312.635

Fuente: Veritrade (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

Gráfico 4: Importaciones Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.



Fuente: Veritrade (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

Según el análisis obtenido se puede evidenciar que las importaciones de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., tuvieron un crecimiento importante en el año 2018 con un valor de 916.274,00, pero se ven afectadas a finales del año 2019 debido a la pandemia del COVID-19. Es por ello que hubo un decrecimiento en las ventas e importaciones de 227.129,00 valor que perjudica a la entidad.

1.1.3 Justificación

La importancia que tiene la elaboración del presente proyecto integrador en la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., es diseñar un sistema de control interno adecuado que permita a la entidad organizar un manejo puntual de sus operaciones, proteger sus bienes, registros contables e información financiera, para optimizar el manejo administrativo y la gestión en las áreas misionales de la entidad.

Un sistema de control interno es una herramienta que ayuda a la empresa a direccionar sus actividades y procedimientos, brindando seguridad razonable en el cumplimiento de sus objetivos institucionales (Taboada, 2012). Es importante la aplicación de un sistema de control interno porque de su efectividad depende que la administración de la entidad obtenga la información necesaria para seleccionar alternativas que convengan a los

intereses de la empresa, definiendo los principios, reglas y valores aplicables a la organización para asegurar la eficiencia continua (Vera, 2020).

Los sistemas de control interno representan para las empresas la base de la eficiencia administrativa, que demanda cada vez más y mejor información, sólida, confiable y transparente para decidir qué hacer (Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade, 2019). El control interno constituye una trama bien pensada de métodos y medidas de coordinación, que funcionen con fluidez, seguridad y responsabilidad. Con el propósito de preservar la máxima seguridad en el control de los recursos (Plasencia, 2010).

Se basa directamente en conocer la situación actual de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., teniendo como referencia su actividad económica, estructura administrativa y como punto principal el problema que ocasiona el mal funcionamiento en las áreas misionales de la entidad. El diseño de un Sistema de Control Interno para la empresa permitirá al personal de la compañía llevar una buena gestión y organización en los procesos administrativos, para verificar la eficiencia y eficacia de los controles que maneja la empresa en las áreas misionales, cumpliendo así con el fortalecimiento de la confiabilidad de la información financiera.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Desarrollar un sistema de control interno para las áreas misionales que permita el fortalecimiento de la confiabilidad de la información financiera, la observancia de las leyes y disposiciones correspondientes en la empresa Mil Repuestos MILREP Cía. Ltda.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual respecto al control interno existente en las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos MILREP Cía. Ltda.
- Diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales como una herramienta para la consecución organizacional de la empresa Mil Repuestos MILREP Cía. Ltda.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Teoría de sistemas como fundamento de los sistemas de control interno

Ludwig Von Bertalanffy inaugura y le da cohesión a la revolucionaria teoría general de los sistemas, que tiende a buscar la unidad de la ciencia, esta enmarca en un programa sistémico. Se basa en la premisa de que existen conceptos comunes a las diversas disciplinas científicas, los cuales son: la teología, la organización, y en énfasis en las relaciones entre las partes (Ambriz, 2013). Para Navarro (2002) Teoría General de Sistemas se ha hallado vinculada al fenómeno organizativo y es que, tanto en una como en otra, el centro de interés ha sido el de un sistema compuesto por una serie de variables interdependientes.

Los sistemas de control interno representan para las empresas la base de la eficiencia administrativa, que demanda cada vez más y mejor información, sólida, confiable y transparente para decidir qué hacer en un ambiente tan cambiante como el actual. Para ello, lo que se termina comprendiendo por estructura, sistema, totalidad, interconectividad, control y claro, sistema. Es de vital importancia antes de abordar un aspecto tan apasionante del área contable como lo son los sistemas de control. Los sistemas de control deben contar con la teoría de sistemas como soporte. No obstante, cuando por sí mismos actúan de manera anti sistémica se consolidan como portentosos generadores de debilidades organizacionales y de oportunidades para el fraude (Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade, 2019).

1.2.2 Importancia del control interno

El control interno en las empresas es de vital importancia para la optimización y el crecimiento del negocio, tanto en lo administrativo como en la operación, beneficiando así desde los accionistas hasta el propio cliente. Puesto que éste tendrá un grado de confianza sobre la empresa y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad (Aguirre, 2011). En cambio, para Torreros (2021) un buen control interno empresarial permite tener un mejor aprovechamiento de todos los recursos administrativos para lograr un equilibrio y una estabilidad financiera que aumenten la productividad de la organización. Además, si cada área interna de un negocio es dotada

de buenas prácticas y tecnología adecuada, la toma de decisiones se vuelve mucho más rápida y eficiente. De igual forma, ayuda a que existan menos errores humanos que puedan costar pérdidas financieras, que retrasen o impidan el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

1.2.3 Objetivos del control interno

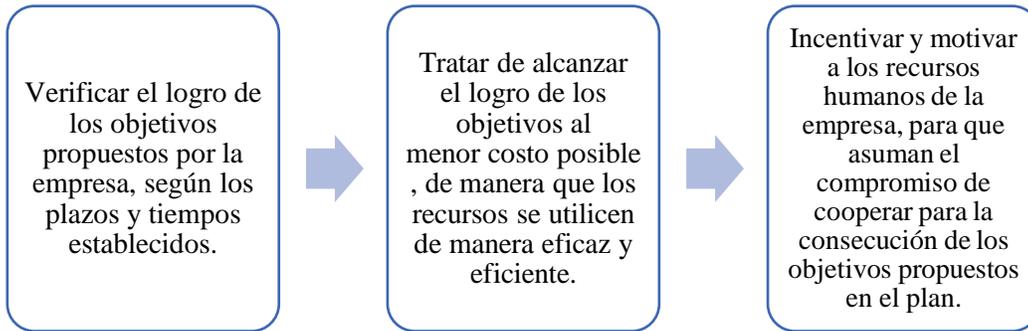
Según Sotomayor (2015) para algunos usuarios, control interno se refiere a los procedimientos de conciliaciones y autorizaciones, para otros pudieran ser los controles relativos a fraude, y para otros ser solo políticas y procedimientos establecidos en las empresas. Sin embargo, de manera general se puede comentar que los controles internos son las respuestas de la administración de una empresa o negocio para mitigar un factor identificado de riesgo o alcanzar un objetivo de control. Los objetivos de los controles internos pueden agruparse en cuatro categorías:

- Estratégicos
- De información financiera
- De operaciones
- De cumplimiento

1.2.3.1 Objetivo estratégico

El control estratégico es una fase del proceso administrativo que mide y evalúa el desempeño de una institución o empresa, con la finalidad de poder aplicar medidas de tipo correctivo. También se podría decir que el control estratégico es un proceso de evaluación que hace toda empresa para poder controlar y valorar todas las actividades y procesos que se desarrollan dentro de ella. Tratando así, de verificar si los planes previamente establecidos se están cumpliendo (Quiroa, 2020).

Ilustración 1: Objetivos del control estratégico



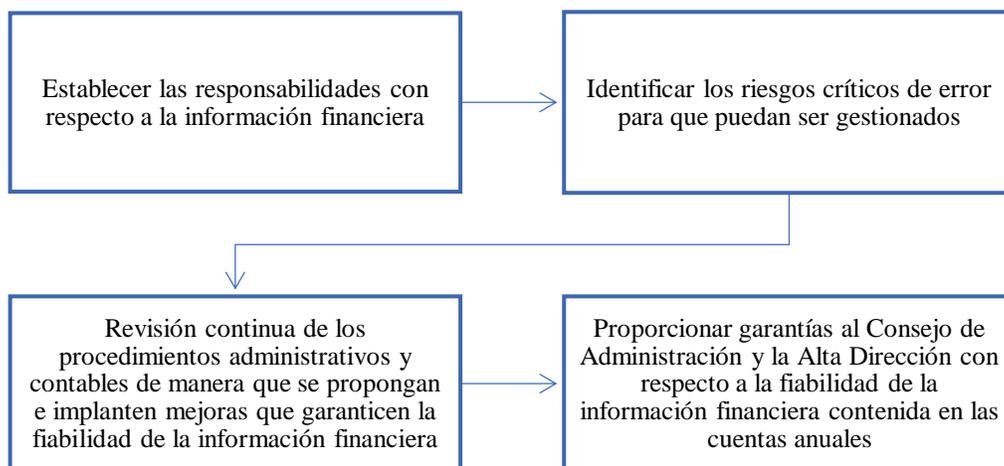
Fuente: Quiroa (2020)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.3.2 Objetivo de información financiera

Para Arteaga (2020) el sistema de control interno de la información financiera es una parte del control interno y se configura como el conjunto de procesos que el Consejo de Administración, la Comisión de Auditoría y Cumplimiento, la Alta Dirección y el personal involucrado llevan a cabo para proporcionar seguridad razonable respecto a la fiabilidad de la información financiera que se publica en los mercados. En este contexto, los aspectos clave del sistema son:

Ilustración 2: Aspectos clave del sistema de información financiera



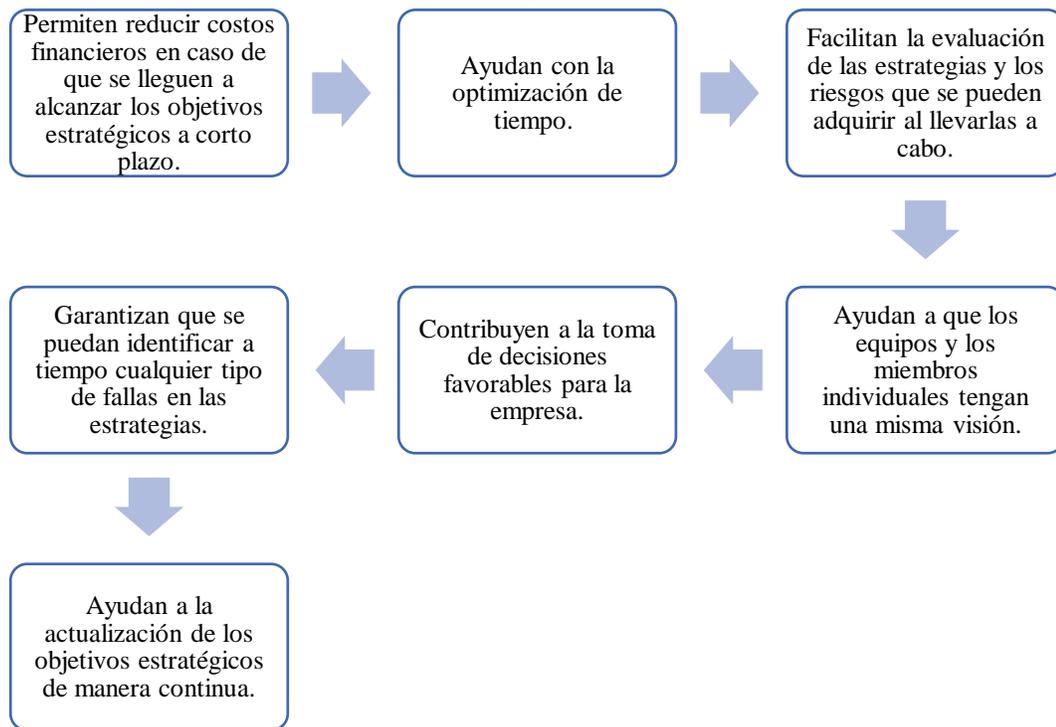
Fuente: Arteaga (2020)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.3.3 Objetivo de operaciones

Según Pursell (2021) los objetivos de operaciones son las metas que una organización desea cumplir en un corto plazo, por lo que están relacionados con la estrategia general de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos y medibles, y su propósito es impulsar los esfuerzos hacia el logro de los objetivos estratégicos. En síntesis, estos objetivos ayudarán a alinear a todos los departamentos en una misma dirección, lo que llevará a ejecutar con mayor éxito las estrategias comerciales. Además, sirven como punto de apoyo para evaluar el desempeño de las estrategias en cada uno de los procesos. Dentro de sus beneficios podemos mencionar los siguientes:

Ilustración 3: Beneficios de los objetivos operativos



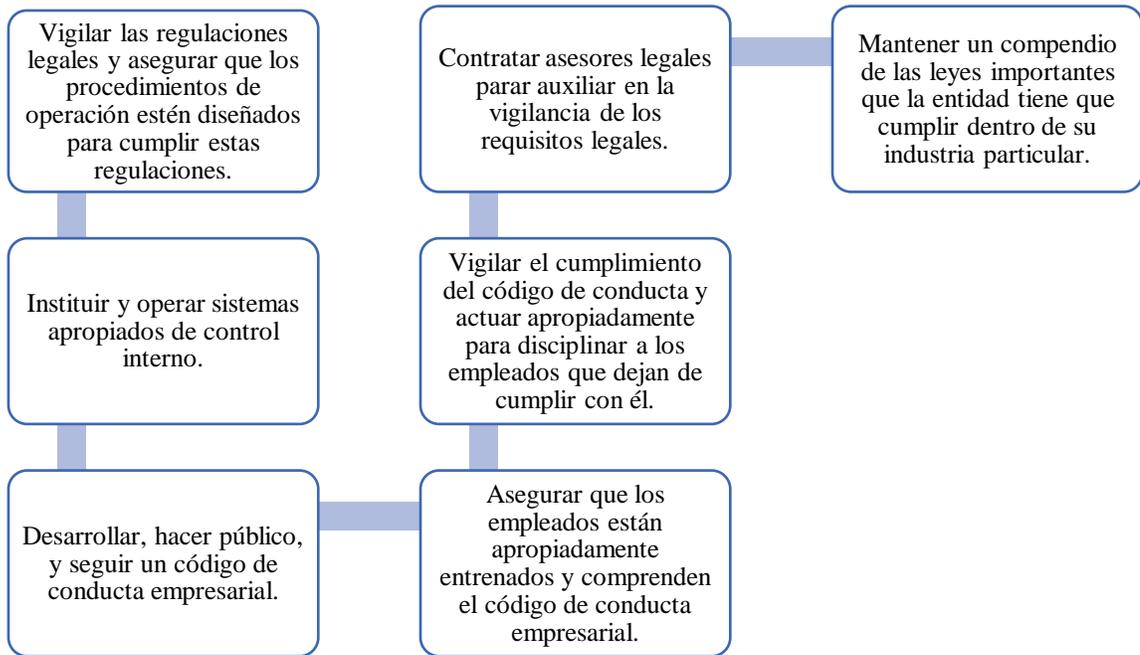
Fuente: Pursell (2021)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.3.4 Objetivo de cumplimiento

Según Blanco (2012) la Auditoría de Cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad, para establecer que dichas operaciones se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. Esta auditoría se practica mediante la revisión de los documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad. Las siguientes políticas y procedimientos, entre otros, pueden ayudar a la administración para controlar sus responsabilidades de la prevención y detección de incumplimiento:

Ilustración 4: Políticas y procedimientos para prevenir y detectar incumplimientos



Fuente: Blanco (2012)

Elaborado por: Cadena (2023)

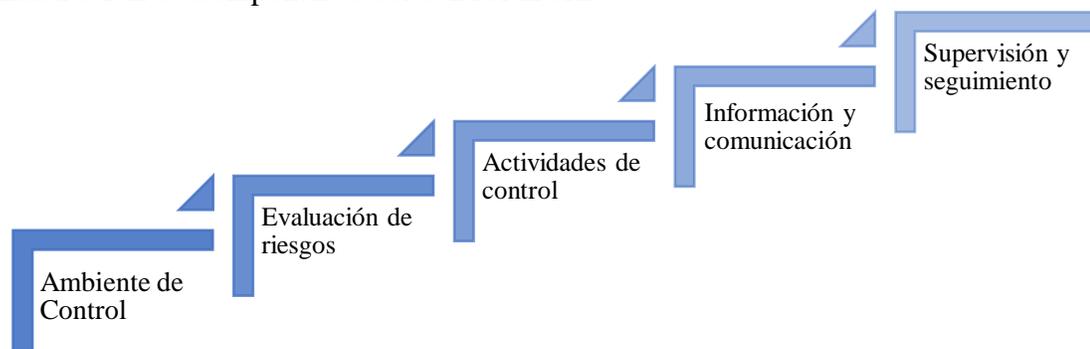
1.2.4 Sistema de control interno

Según la NIA 400 define a un sistema de control interno como todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración. Asegurando tanto como sea factible la conducción ordenada y eficiente de un negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (Grupo Miranda, 2014).

1.2.5 Componentes del control interno

Según Rojas, Chiriboga, & Pacheco (2018) el control interno incluye hasta cinco componentes que se generan de los procedimientos mediante los cuales la administración maneja a la organización. La aplicación de estos componentes es de carácter fundamental y su adecuado cumplimiento provoca mejores desempeños a nivel organizacional. En la ilustración 5 se puede observar los componentes del control interno:

Ilustración 5: Componentes del control interno



Fuente: Rojas, Chiriboga, & Pacheco (2018)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.6 Los sistemas de control interno como resultado del ambiente organizacional

Para Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade (2019) definen que el ambiente organizacional impone las reglas de juego éticas en la empresa, incidiendo directamente en la formación de conciencia de sus miembros. Por lo tanto, el ambiente, viene a ser la base real en el que se despliegan los sistemas de control interno. Un control efectivo produce un ambiente, que muchos teóricos lo define como clima organizacional y que son los efectos de las representaciones simbólicas de una organización cualquiera y sus valores corporativos. En consecuencia, el clima, en el contexto de los sistemas de control puede definirse como la percepción de riesgo que el profesional puede tener acerca de no cumplir con los estándares y políticas de la organización.

1.2.7 Diseño de un sistema de control interno

Según Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade (2019) autoras del libro “Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial” tienen un enfoque diferente e innovador para diseñar un sistema de control interno, en el cual argumentan sobre el valor institucional que tienen los sistemas de control interno como garantía del incremento de la eficiencia y eficacia empresarial. Además de demostrar que no existen métodos apriorísticos y universales, más allá de su utilidad como marco de comparación y guía para su diseño. En la siguiente tabla se puede observar una manera práctica de diseñar e implementar un sistema de control interno que se fundamenta en siete pasos:

Tabla 2: Proceso para diseñar un sistema de control interno

Proceso	Resultado
Evaluar la cultura corporativa	- Evaluar la cultura corporativa mediante un cuestionario que ayudará a determinar el tipo de cultura organizacional de la empresa.
Recolectar datos y estadísticas	- Recolectar información por medio de una entrevista para poder identificar los procesos de la empresa. - Elaborar un mapa de procesos.
Clasificación de la información	- Definir la estructura orgánica y jerárquica. - Elaborar un organigrama estructural.
Diagnosticar la realidad	- Elaborar flujogramas con los procedimientos que se hayan identificado.
Evaluar lo existente	- Evaluar si la empresa cuenta con un sistema de control interno existente o diseñar uno nuevo.
Soluciones de ajuste o diseño	- Diseñar un sistema de control interno en base al diseño organizacional.
Retroalimentación del sistema de control interno	- Implementación de un sistema de indicadores a partir del diseño organizacional.

Fuente: Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade (2019)

Elaborado por: Cadena (2023)

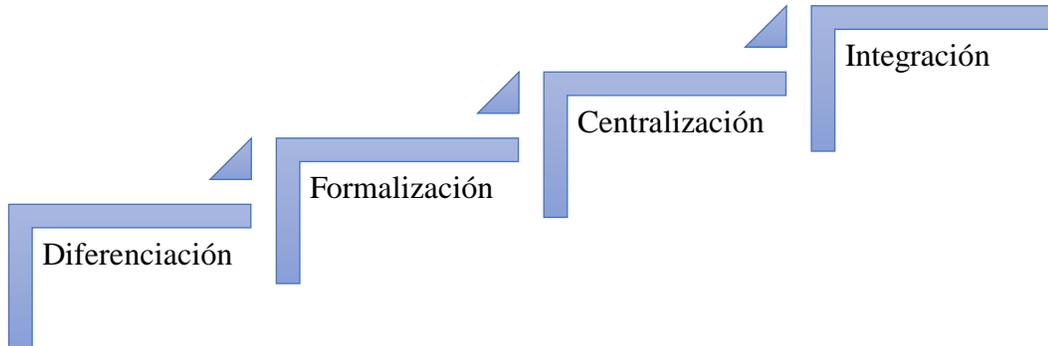
1.2.8 Diseño organizacional

Según Hellriegel & Slocun (2009) el diseño organizacional es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de una organización. Infiuye en los patrones de comunicación entre los individuos y el comportamiento de los empleados. Para Bú (2022) el diseño organizacional es una herramienta estratégica que permite no solo ordenar y racionalizar los recursos sino también avizorar los cambios y ajustes necesarios en aras de incrementar la eficiencia y generar ventajas competitivas. Es decir, el diseño organizacional permite llevar a cabo una mejor gestión de tareas para obtener resultados deseados.

1.2.9 Dimensiones estructurales del diseño organizacional

Según Zapata (2015) las estructuras organizacionales están formadas por la distribución jerárquica de los recursos humanos y materiales que incluyen la división del trabajo, la formación de unidades organizativas, la distribución formal entre los niveles jerárquicos y la forma como todo se relaciona en conjunto. En la ilustración 6 se puede observar las dimensiones estructurales del diseño organizacional:

Ilustración 6: Dimensiones estructurales del diseño organizacional



Fuente: Zapata (2015)

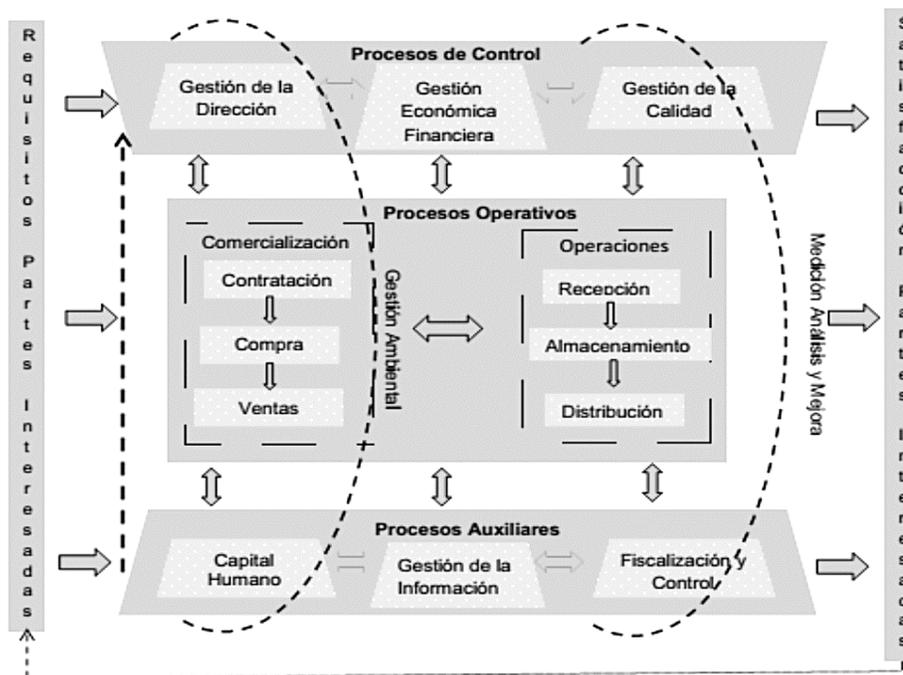
Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.10 Mapa de procesos

Según Pico (2006) define a un mapa de procesos como una técnica o herramienta que se utiliza para mapear los procesos de la empresa y sus interrelaciones de manera estructurada. De tal forma que se descubra el flujo de valores que están en ellos. Mediante estos mapas se puede detectar lo que no agrega valor y se elabora un mapa con el valor agregado. Existen varios tipos de procesos:

- a) Estratégicos
- b) Misionales
- c) Apoyo

Gráfico 5: Mapa de procesos



Fuente: Cantero, Herrera, Leyva, & Nápoles (2021)

Elaborado por: Cadena (2023)

1.2.11 Procesos estratégicos

Para Jaramillo (2019) los procesos estratégicos son una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño. Por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. La planeación estratégica es sencilla, dado que analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión.

1.2.12 Procesos misionales

Según Rodríguez (2017) los procesos misionales son todas las actividades principales de la razón de ser de una organización. Estos procesos transforman las necesidades de los grupos de interés en satisfacción y creación de valor. En una definición más amplia, estos procesos concentran la cadena de valor de una organización, donde se logran los productos, servicios o fines de la misión.

1.2.13 Procesos de apoyo

Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios, en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para a partir de los mismos poder generar el valor añadido deseado por los clientes. Los procesos de apoyo no están ligados directamente a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos (De la Barrera, 2014).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Para el desarrollo del presente proyecto integrador la unidad de análisis seleccionada fue la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., esta entidad se dedica a la compra y venta de repuestos para vehículos de carga pesada. En la entidad se llevó a cabo el diseño de un sistema de control interno basándose en el diseño organizacional que ayudó a la entidad a cumplir con sus objetivos a nivel gerencial y en cada área misional, mejorando los procesos que se ejecutan para poder obtener resultados deseados y cumplir con sus metas.

Las áreas que se relacionan directamente con la actividad principal de la empresa son: área de compras, área de ventas y área de logística. Cada una de estas áreas cumplen con procesos y funciones para poder entregar productos de calidad y satisfacer las necesidades de sus clientes. Ayudando a la empresa a generar rentabilidad, es por ello importante que la empresa tenga un sistema de control interno eficiente.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Para el desarrollo del presente proyecto integrador se realizó una recolección de información de fuentes primarias. Mediante dos técnicas de recolección de datos que son la entrevista y lista de chequeo. Ambas técnicas son importantes porque se pueden obtener datos concretos y fidedignos.

La entrevista fue realizada de manera presencial para el gerente de la empresa, en cuanto a la lista de chequeo o check list se realizó a los jefes de cada área misional con preguntas selectivas de cultura organizacional y de los procesos que llevan a cabo en cada área.

Tabla 3: Personas entrevistadas y encuestadas

Nombre	Cargo	Departamento
González Marcos	Gerente General	Gerencia
Núñez Víctor	Contador	Contabilidad Compras
Frutos Cecilia	Jefe de Ventas	Ventas
Siza Marcelo	Jefe de Bodega	Logística

Elaborado por: Cadena (2023)

Entrevista: La entrevista se llevó a cabo el día viernes 12 de mayo del 2023, proceso que se lo realizó de manera presencial en la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., la persona entrevistada fue el Sr. Marcos González gerente general de la entidad, que respondió a una serie de preguntas, las cuales permitieron despejar ciertas dudas acerca de la situación actual de la entidad y los procesos que llevan a cabo en cada área. La información recolectada de la entrevista permitió diseñar un sistema de control interno sustentado en el diseño organizacional que permite a la empresa obtener resultados deseados en el cumplimiento de sus tareas y objetivos.

Guion de entrevista: La entrevista duró 20 minutos y constó de 16 preguntas a continuación, se puede observar en la tabla 4 las preguntas que se realizaron al gerente de la empresa:

Tabla 4: Guion de entrevista – Gerente

Guía de entrevista	
Entrevistador: Micaela Cadena	
Entrevistado: Sr. Marcos González	Cargo: Gerente General
Lugar y fecha: Ambato, 12 de mayo de 2023	Hora de inicio: 9:30 am
Hora de finalización: 9:50 am	
<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cuál es la misión de la empresa?2. ¿Cuál es la visión de la empresa?3. ¿Cómo está constituido es el organigrama estructural de la empresa?4. ¿La empresa dispone de un mapa de procesos?5. ¿Qué procesos desarrolla la empresa?6. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos clave?7. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos de apoyo?8. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos estratégicos?9. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en ventas?10. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en compras?11. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en logística?12. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en contabilidad?13. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en cobranzas?14. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en pagos?15. ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos en la toma de decisiones?16. ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos en marketing y publicidad?	

Elaborado por: Cadena (2023)

Check List: La encuesta se llevó a cabo el día viernes 12 de mayo del 2023, se utilizó un check list que es una herramienta que recolecta datos de manera sistemática y ordenada. En la tabla 5 se puede observar un cuestionario basado en la metodología de diseño organizacional que ayuda a identificar el tipo de cultura organizacional de la empresa. Este cuestionario fue propuesto por los autores Cameron y Quinn.

Tabla 5: Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	IDEAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.		
C	La organización está muy orientada a los resultados. La mayor preocupación es hacer el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas entre sí.		
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.		
TOTAL			
2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	IDEAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL			
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	IDEAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.		
TOTAL			
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	IDEAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.		
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.		
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.		
TOTAL			

5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL	IDEAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. El probar nuevas cosas y la búsqueda de oportunidades son valoradas.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones competitivas y ganar espacios en los mercados.		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.		
TOTAL			
6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	IDEAL
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.		
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.		
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.		
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.		
TOTAL			

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” (Cameron & Quinn, 1999).

Elaborado por: Cadena (2023)

Cuestionario de control interno: El cuestionario de control interno se realizó con preguntas selectivas a las áreas misionales que son compras, ventas y logística, con respuestas de sí y no. El cuestionario fue aplicado a los jefes de cada área, para poder identificar si cumplen con procesos estandarizados. A continuación, en la tabla 6 se observa el cuestionario de control interno para el área de compras:

Tabla 6: Cuestionario de control interno área de compras

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPRAS				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		Si	No	
A	Compras			
1	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?			
2	¿Se considera a un proveedor bajo algún criterio específico?			
3	¿Manejan órdenes de compra?			
4	¿Existes presupuestos de compras?			
5	¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?			

Fuente: Ulloa (2018)

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 7 se muestra el cuestionario de control interno para el área de ventas:

Tabla 7: Cuestionario de control interno área de ventas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO VENTAS				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		Si	No	
A	Ventas			
1	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente con base en investigaciones de crédito adecuadamente documentadas?			
2	¿Las listas de precios se actualizan periódicamente como lo requieren las condiciones del mercado?			
3	¿El jefe de ventas puede modificar los precios de las mercancías?			
4	¿Las facturas de venta incluyen detalles que identifican a cada producto?			
5	¿Las facturas se envían oportunamente al departamento de cobranzas para controlar su vencimiento?			

Fuente: Sánchez (2006)

Elaborado por: Cadena (2023)

En la tabla 8 se puede observar el cuestionario de control interno que se utilizó para el área de logística:

Tabla 8: Cuestionario de control interno área de logística

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO LOGÍSTICA				
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		OBSERVACIONES
		Si	No	
A	Logística			
1	¿La persona responsable de recibir la mercadería valida la exactitud de cantidades, referencias y precios frente a la orden de compra?			
2	¿Las devoluciones de productos a proveedores son autorizados por un nivel superior?			
3	¿Se cumplen con el plazo máximo para la entrega de pedidos?			
4	¿Se adoptan medidas para mitigar posibles deficiencias en las entregas?			
5	¿Se proporciona los pedidos en el tiempo establecido?			

Fuente: Renso (2017)

Elaborado por: Cadena (2023)

2.1.3 Fases del desarrollo

Diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales es fundamental porque es la parte esencial de una empresa para lograr un correcto funcionamiento y gestión organizacional. Además de que se puede comprender de mejor manera los procesos en cada área, su estructura a nivel organizacional y la toma de decisiones. Es por ello que se realizaron ajustes en el planteamiento inicial de las fases mencionadas por las autoras Luna, Alcívar, Salazar, & Andrade, para obtener mejores resultados. En la tabla 9 se puede observar las fases y subfases del sistema de control interno en base al diseño organizacional:

Tabla 9: Fases del sistema de control interno basado en el diseño organizacional

Fases	Subfases	Actividad	Resultado
Fase I Diagnóstico	Evaluar la cultura organizacional	Diagnosticar la cultura organizacional en base a un cuestionario propuesto por Cameron y Quinn.	- Determinar el tipo de cultura organizacional de la empresa.
	Recolectar información	Realizar una entrevista al gerente con el fin de poder identificar los procesos de la empresa.	- Mapa de procesos
	Determinación de la estructura orgánica	Definir la estructura orgánica y jerárquica.	- Organigrama estructural de la empresa.
	Identificar procedimientos en cada área misional	Levantar el procedimiento que realiza la empresa en cada área misional mediante una entrevista.	- Flujogramas de procesos misionales.
	Evaluar lo existente en materia de control interno	Se aplicó un cuestionario de control interno en función a los procesos de cada área misional.	- Nivel de confianza por cada proceso misional.

Fase II Sistema de Control Interno en base al Diseño Organizacional	Diferenciación	Agrupar las funciones y departamentos que tiene la empresa.	- Plantear nuevo organigrama estructural.
	Formalización	Determinar las reglas y reglamentos, el cargo y flujo de trabajo en la empresa.	- Elaborar la misión, visión, valores y principios, objetivos, procedimientos y flujogramas para procesos misionales para la empresa.
	Centralización	Elaborar un cuestionario para conocer si la empresa es centralizada o descentralizada	- Gráfico en función a la toma de decisiones.
	Integración	Determinar si en la empresa existe colaboración y coordinación entre los departamentos.	- Gráfico integración y coordinación de procesos.
	Retroalimentación del sistema de control interno	Estructurar un sistema de indicadores.	- Fichas de indicadores para procesos misionales.

Elaborado por: Cadena (2023)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1 Resultados

El diseño de un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se desarrolló en base a la metodología del diseño organizacional, aplicando dos fases: Diagnóstico y Diseño de Sistema de Control Interno.

En lo que respecta a la fase de diagnóstico se obtuvo información de la empresa para conocer su situación actual, el tipo de cultura organizacional, identificar sus procesos, sus principales departamentos, levantar procedimientos en cada área misional y aplicar cuestionarios de control interno para medir el nivel de confianza.

En lo que respecta a la fase de diseño del sistema de control interno se tomó como referente las fases del diseño organizacional que son: diferenciación, formalización, centralización e integración.

3.1.1 Fase I diagnóstico

3.1.1.1 Evaluar la cultura organizacional

Para evaluar la cultura organizacional de la empresa se aplicó un cuestionario el cuál ayudó a determinar los componentes que más domina la empresa y sus características más significativas. La tabla 10 muestra los resultados obtenidos.

Tabla 10: Cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL	IDEAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una familia. Las personas disfrutan de la compañía de otros.	35%	35%
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. A las personas les gusta tomar riesgos.	20%	20%
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%	25%
D	La organización es muy estructurada y controlada. Generalmente los procedimientos dicen a las personas qué hacer.	20%	20%
TOTAL		100%	100%

2. LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	IDEAL
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.	30%	30%
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.	20%	30%
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado para asegurar el logro de los resultados.	5%	10%
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	25%	30%
TOTAL		80%	100%
3. ESTILO GERENCIAL		ACTUAL	IDEAL
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30%	30%
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.	25%	25%
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la alta competencia y exigencias.	10%	15%
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por dar seguridad a los puestos de trabajo y la estabilidad en las relaciones humanas.	25%	30%
TOTAL		90%	100%
4. UNIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		ACTUAL	IDEAL
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.	30%	30%
B	Lo que mantiene unido a la organización son los deseos de innovación y desarrollo. Existe un énfasis en estar al límite.	30%	30%
C	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. El ganar y tener éxito son temas comunes.	25%	25%
D	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. Mantener a la organización en marcha es lo importante.	15%	15%
TOTAL		100%	100%
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO		ACTUAL	IDEAL
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza es alta, junto con la apertura y la participación.	35%	35%
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.	15%	20%
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la realización correcta del trabajo son importantes.	10%	15%
TOTAL		80%	100%

6. CRITERIO DE ÉXITO		ACTUAL	IDEAL
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.	20%	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.	30%	35%
C	La organización define el éxito sobre la participación de mercado y el desplazamiento de la competencia. El liderazgo de mercado es la clave.	20%	25%
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia en el cumplimiento de sus tareas.	20%	20%
TOTAL		90%	100%

Fuente: Traducido y adaptado del inglés de: “Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework” (Cameron & Quinn, 1999).

Elaborado por: Cadena (2023)

Con los resultados obtenidos del cuestionario para la determinación del tipo de cultura organizacional según Cameron y Quinn se puede observar que la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., tiene un ambiente laboral bastante agradable y cumple con las expectativas requeridas por los empleados. Se calificaron seis dimensiones que constan de 4 preguntas y se evaluó con 100 puntos por cada dimensión. El valor que se le asignó a cada pregunta fue en base al libro con un porcentaje ideal y actual. Las dimensiones que tuvieron el promedio más bajo fueron: líderes de la organización y énfasis estratégico con el 80%. En cuanto a las dimensiones con el promedio más alto fueron: características dominantes, estilo gerencial, unión de la organización y criterio de éxito. También se evaluó los cuadrantes para determinar qué tipo de cultura organizacional tiene la empresa, que como resultado final se pudo determinar que la entidad domina el cuadrante clan que se relaciona con el entorno familiar, es decir los trabajadores comparten entre sí, existe compañerismo, apoyo mutuo y colaboración. En cuanto el cuadrante que tiene menor valor es el mercado con el 17% debido a que la empresa no tiene objetivos definidos para lograr resultados deseados. A continuación, en el gráfico 6 se puede observar el resultado final:

Gráfico 6: Tipo de cultura organizacional

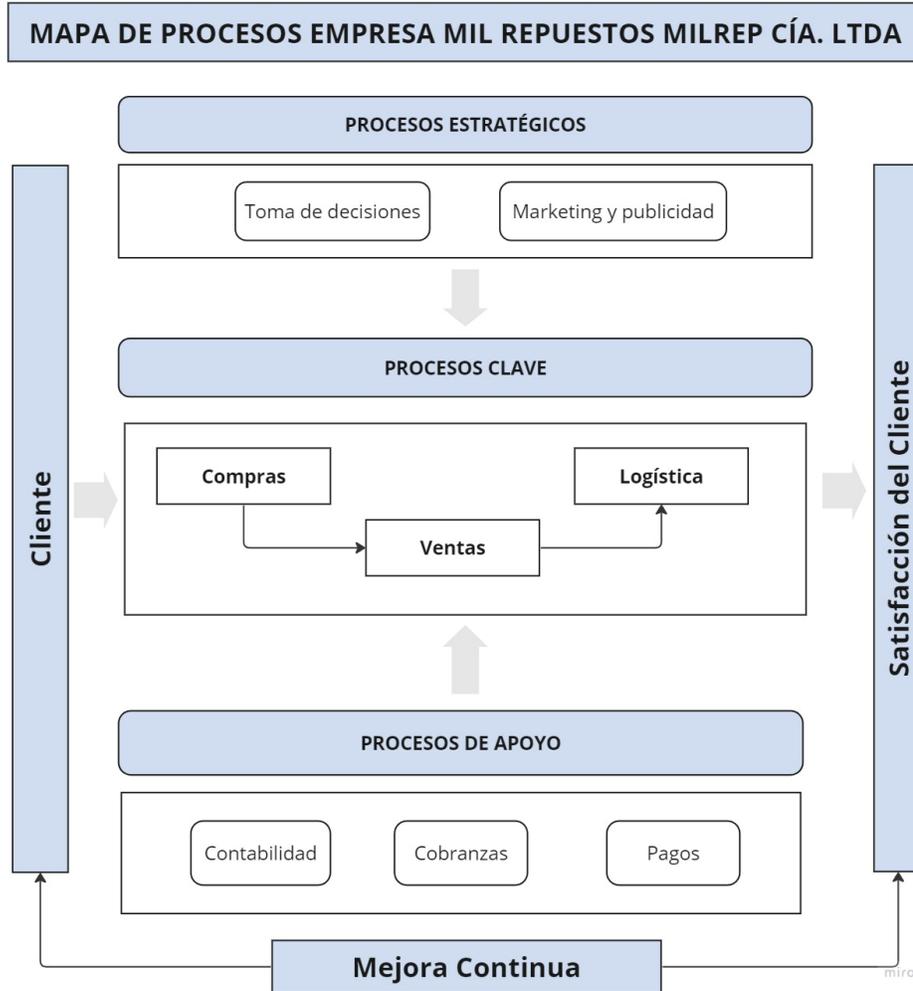


Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.1.2 Recolectar información

Para poder obtener información se realizó una entrevista al gerente de la empresa, que se encuentra en el anexo 1. Con las respuestas de la entrevista se logró identificar los procesos que se llevan a cabo dentro de la entidad. Además de verificar si la empresa tiene una misión, visión y un organigrama estructural. Una vez recolectada la información se procedió a realizar un mapa de procesos. En el gráfico 7 se puede observar el mapa de procesos que se realizó en la empresa:

Gráfico 7: Mapa de procesos empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.



Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.1.2.1 Procesos y responsables

Los procesos son las actividades que ayudan a alcanzar los objetivos propuestos por la empresa y los responsables son las personas que se encargan de realizar cada actividad. En la tabla 11 se puede observar los procesos y los responsables de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

Tabla 11: Procesos y responsabilidades

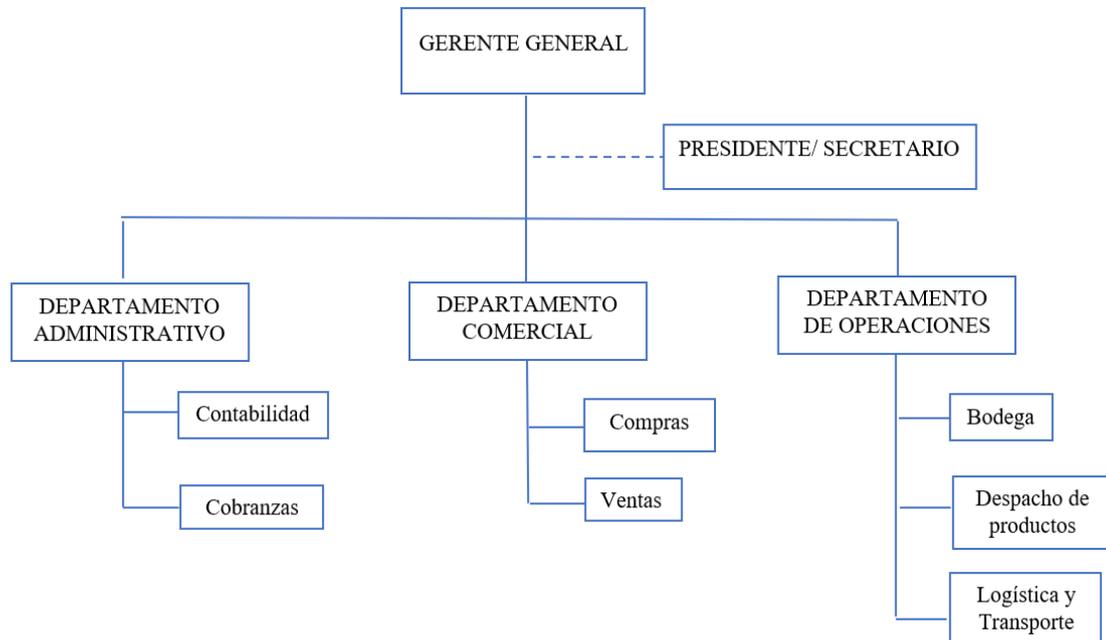
Procesos Estratégicos	
Procesos	Responsables
Toma de decisiones	Gerente General
Marketing y publicidad	Jefe de Marketing y publicidad
Procesos Clave	
Procesos	Responsables
Compras	Jefe de compras
Ventas	Jefe ventas
	Auxiliar de ventas
Logística	Jefe de bodega
	Auxiliar de bodega
Procesos de Apoyo	
Procesos	Responsables
Contabilidad	Contador
	Auxiliar contable
Cobranzas	Jefe de cobranzas
Pagos	Contador/Gerente

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.1.3 Determinación de la estructura orgánica

La estructura orgánica es un instrumento que ayuda a definir con claridad las funciones de los diferentes departamentos de la organización y que apoya con el cumplimiento del plan estratégico facilitando la coordinación a nivel institucional. Por lo que se determinó el tipo de organigrama estructural que tiene la entidad y se definió que lo diseñaron de forma vertical. En el gráfico 8 se puede observar el organigrama estructural que al momento cuenta la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

Gráfico 8: Organigrama estructural



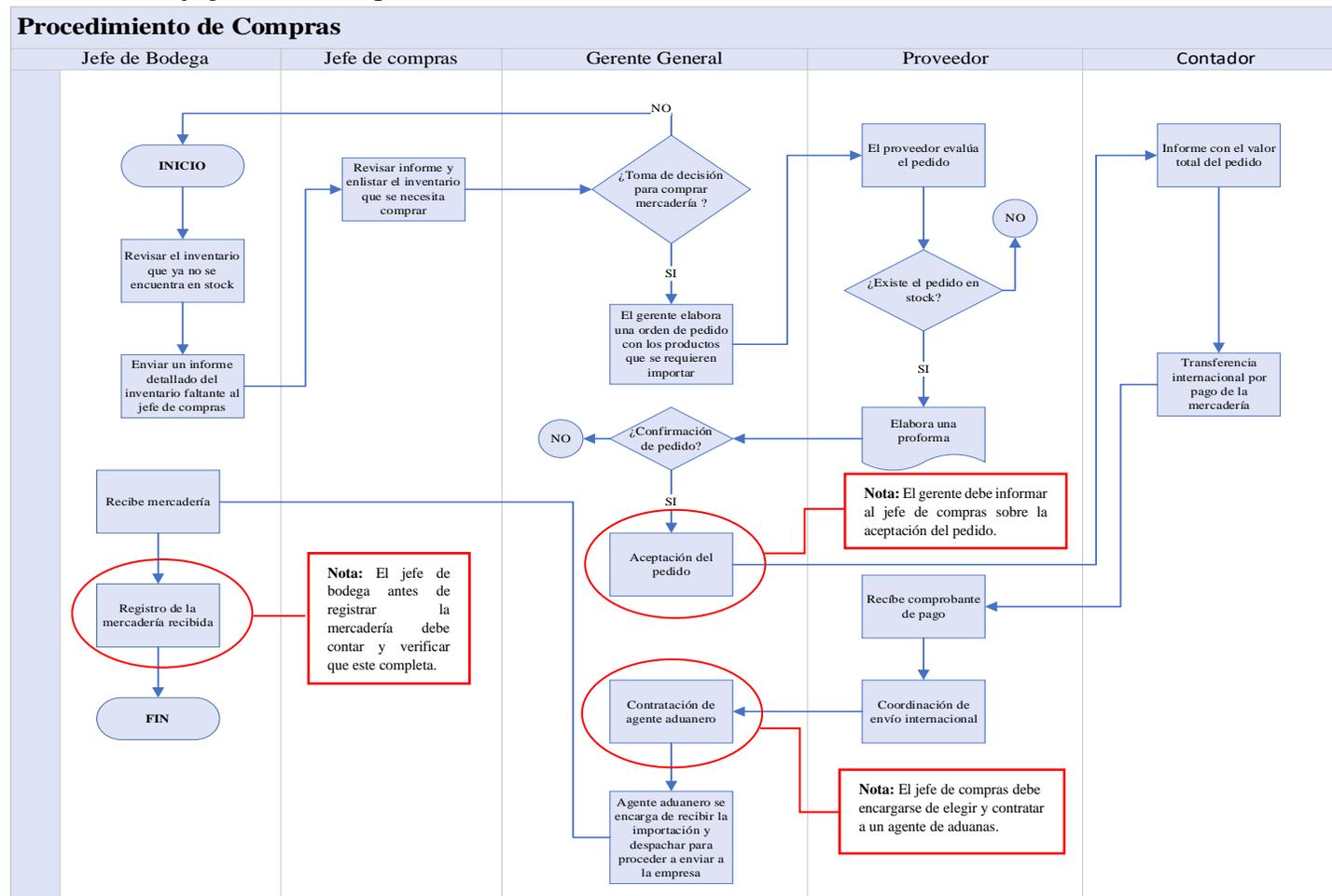
Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.1.4 Identificar procedimientos en cada área

Con la entrevista que se realizó al gerente de la empresa se pudo obtener información sobre los procesos de las áreas misionales. Los cuales se ven reflejados en tres flujogramas que se elaboraron en función a los procesos de compras, ventas y logística. A continuación, se puede observar en el gráfico 9 el flujograma de compras:

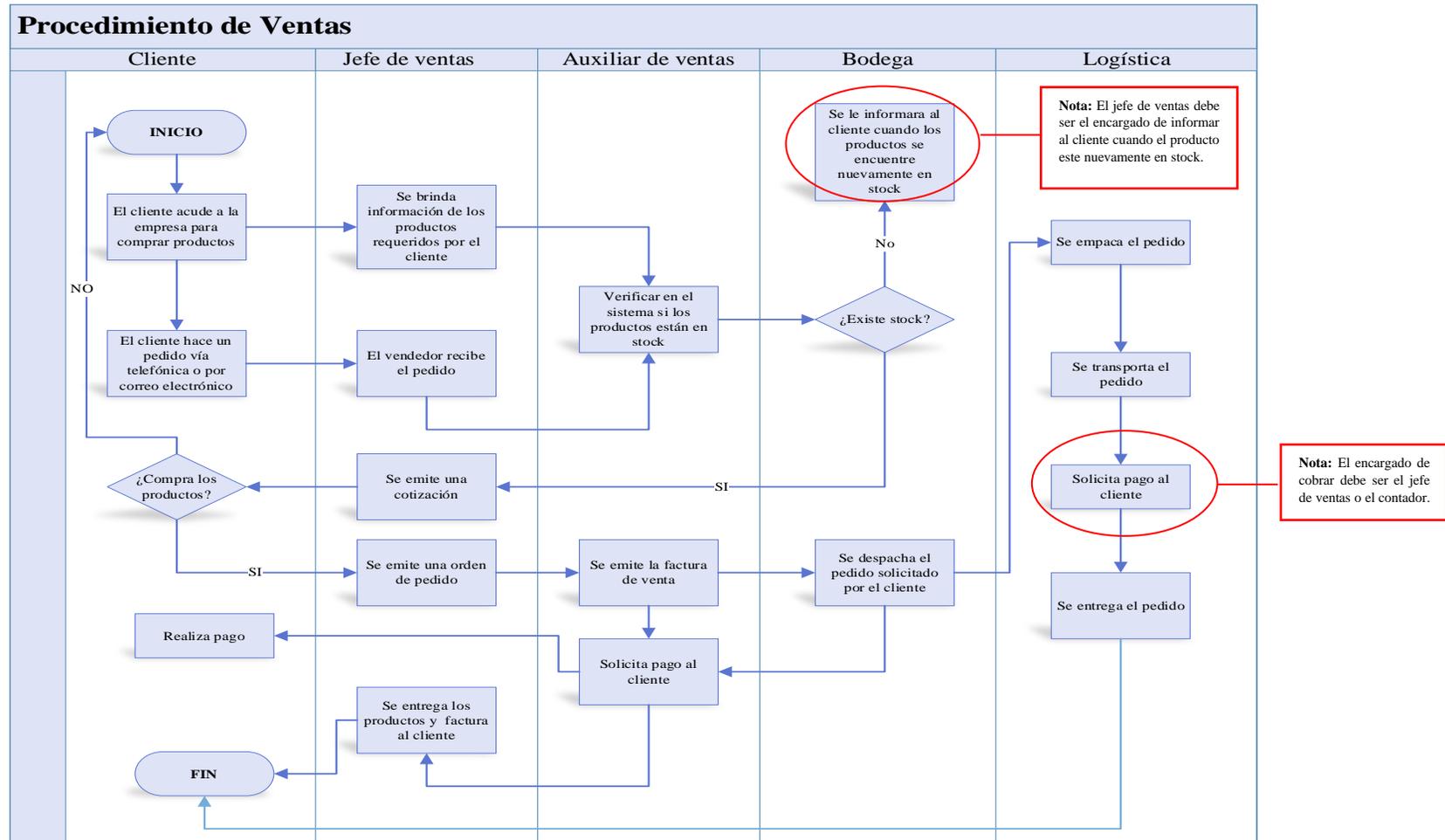
Gráfico 9: Flujograma de compras



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

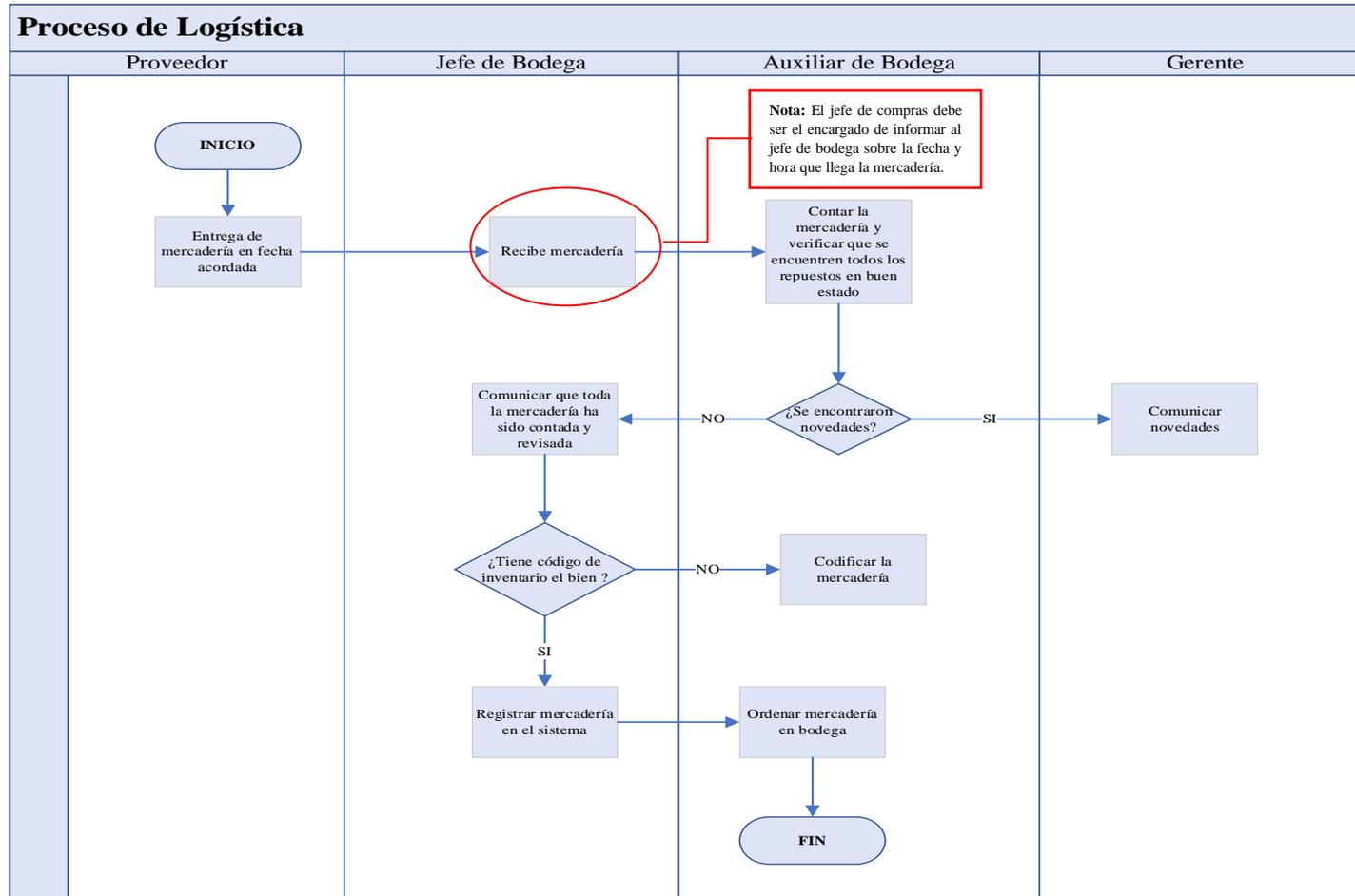
Gráfico 10: Flujograma de ventas



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

Gráfico 11: Flujograma de logística



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.1.5 Evaluar lo existente en materia de control interno

Se aplicó un cuestionario de control interno en función a los procesos de cada área misional, para determinar el nivel de confianza. En la tabla 12 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de compras:

Tabla 12: Cuestionario de control interno área de compras

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Compras			
1	¿Se encuentra el área de compras separada de las otras áreas?	1		1
2	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?		0	0
3	¿Esta centralizada la responsabilidad de las cotizaciones y decisiones de compras?		0	0
4	¿Manejan órdenes de compra?	1		1
5	¿Se considera a un proveedor bajo algún criterio específico?	1		1
6	¿Se manejan datos estadísticos relacionados con el inventario que permitan determinar en qué momento es preciso realizar una compra?		0	0
7	¿La Junta general de socios se encarga de elegir al proveedor?	1		1
8	¿Se tienen en cuenta seguros para la protección de mercancía en curso cuando se realiza la cotización con el proveedor?	1		1
9	¿Existen presupuestos de compra?	1		1
10	¿Se lleva a cabo una verificación del producto recibido en relación con la orden de compra?	1		1
CALIFICACIÓN TOTAL				7
PONDERACIÓN TOTAL				10

Fuente: Ulloa (2018)

Elaborado por: Cadena (2023)

Como resultado del cuestionario del área de compras se pudo determinar que el nivel de confianza es del 70%, es decir la empresa se encuentra en un nivel moderado. Sin embargo, la entidad debe mejorar en varias de sus actividades como por ejemplo al no tener un manual de funciones y procedimientos los empleados no siguen un modelo de actividades e incumplen con sus tareas y obligaciones. Adicional la toma de decisiones de compras no es centralizada. Otro punto en contra es que la empresa cuenta con un sistema que ayuda a verificar la existencia del inventario, sin embargo no se lo revisan periódicamente. Debido a las deficiencias presentadas en el área de compras es necesario implementar un sistema de control interno en base al diseño organizacional. En la tabla 13 se puede observar los cálculos que se realizaron para definir el nivel de confianza en el área de compras de la empresa:

Tabla 13: Nivel de confianza área de compras

Nivel de Confianza	Nivel de confianza		
$NC = (CT/PT) * 100$	Bajo	Moderado	Alto
$NC = (7/10) * 100$	5% - 45%	46% - 75%	76% - 95%
$NC = (0,70) * 100$			
NC = 70%			

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 14 se puede observar el cuestionario de control interno para el área de ventas:

Tabla 14: Cuestionario de control interno área de ventas

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Ventas			
1	¿Existen por escrito políticas y procedimientos adecuados referentes a ventas?		0	0
2	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente con base en investigaciones de crédito adecuadamente documentadas?	1		1
3	¿Los pedidos muestran claramente los precios y condiciones de crédito pactadas con el cliente?	1		1
4	¿Las listas de precios se actualizan tan periódicamente como lo requieren las condiciones del mercado?	1		1
5	¿El jefe de ventas puede modificar los precios de las mercancías?	1		1
6	¿Se pactan descuentos especiales a clientes fijos?	1		1
7	¿Se utilizan órdenes de pedido para realizar las ventas a clientes principales?	1		1
8	¿Las facturas de venta incluyen detalles que identifican a cada producto?	1		1
9	¿Las facturas incluyen detalles respecto a unidades, precios y condiciones de la venta?	1		1
10	¿Las facturas se envían oportunamente al Departamento de Cobranzas para controlar su vencimiento?	1		1
CALIFICACIÓN TOTAL				9
PONDERACIÓN TOTAL				10

Fuente: Sánchez (2006)

Elaborado por: Cadena (2023)

Una vez realizado el cuestionario de control interno en el área de ventas se pudo determinar que el nivel de confianza es del 90%, es decir la empresa se encuentra en un nivel alto. Sin embargo, la entidad debe implementar un manual de políticas y procedimientos, debido a que los empleados no cumplen con un modelo de políticas y no tienen claro cuáles son los procedimientos que deben realizar en sus actividades diarias. En vista de la deficiencia presentada por el área de ventas es necesario implementar un sistema de control interno para el área en base al diseño organizacional. En la tabla 15 se puede observar los cálculos que se realizaron para definir el nivel de confianza en el área de ventas de la empresa:

Tabla 15: Nivel de confianza área de ventas

Nivel de Confianza	Nivel de confianza		
NC = (CT/PT) * 100	Bajo	Moderado	Alto
NC = (9/10) * 100			
NC = (0,90) * 100	5% - 45%	46% - 75%	76% - 95%
NC = 90%			

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 16 se puede observar el cuestionario de control interno para el área de logística:

Tabla 16: Cuestionario de control interno área de logística

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Logística			
1	¿Existen manuales de funciones y procedimientos dentro del área?		0	0
2	¿Existe una lista de chequeo para la verificación de los criterios de calidad a tener en cuenta en el momento de la recepción de la mercadería?	1		1
3	¿La persona responsable de recibir la mercadería, valida la exactitud de cantidad, referencias y precios frente a la orden de compra?	1		1
4	¿En caso de inconformidad con la mercadería, ¿la devolución al proveedor se hace en el mismo momento de recepción?		0	0
5	¿Las devoluciones de mercadería a proveedores son autorizadas por un nivel superior?	1		1
6	¿Las salidas de mercadería son autorizadas una vez que cuenten con la factura de venta debidamente autorizada por el nivel que corresponde?	1		1
7	¿Se cumplen con el plazo máximo para la entrega de pedidos?	1		1
8	¿Se adoptan medidas para mitigar posibles deficiencias en la entrega?		0	0
9	¿Se proporciona los pedidos en el tiempo establecido?	1		1
10	¿Se proporciona una nota de entrega al cliente cuando recibe el pedido?	1		1
CALIFICACIÓN TOTAL				7
PONDERACIÓN TOTAL				10

Fuente: Renso (2017)

Elaborado por: Cadena (2023)

Como resultado del cuestionario de control interno en el área de logística se pudo determinar que el nivel de confianza es del 70%, es decir la empresa se encuentra en un nivel moderado. Sin embargo, la entidad debe mejorar en varias de sus actividades como por ejemplo al no tener un manual de funciones y procedimientos los empleados no siguen un modelo de actividades e incumplen con sus tareas y obligaciones. Adicional en la empresa no se realiza de manera inmediata la devolución de mercadería cuando existe inconformidad. Y por último en la empresa no se adoptan medidas para mitigar posibles deficiencias en la entrega de repuestos, lo que conlleva a que existan quejas por parte de los clientes, y a su vez no vuelvan a comprar en la entidad. Debido a las deficiencias presentadas en el área de logística es necesario implementar un sistema de control interno para el área de logística en base al diseño organizacional. En la tabla 17 se puede observar los cálculos que se realizaron para definir el nivel de confianza en el área de logística de la empresa:

Tabla 17: Nivel de confianza área de logística

Nivel de Confianza	Nivel de confianza		
NC = (CT/PT) * 100	Bajo	Moderado	Alto
NC = (7/10) * 100			
NC = (0,70) * 100	5% - 45%	46% - 75%	76% - 95%
NC = 70%			

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2 Sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

La Empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se encarga de importar y distribuir repuestos para vehículos de carga pesada, está ubicada en la ciudad de Ambato y nace como una necesidad para atender el mercado ecuatoriano en la línea automotriz que ofrece productos fabricados por compañías de prestigio internacional, que cumplen con todas las normas de control de calidad. Sin embargo, la entidad no tenía un sistema de control interno que se base en normas y procedimientos de forma metódica y sistemática en torno al cumplimiento.

Como parte del proyecto integrador se diseñó un sistema de control interno en base al diseño organizacional que es una herramienta indispensable dentro de una entidad que ayuda a tener un buen clima laboral entre los funcionarios que operan la empresa. Además, guía y define una estructura organizacional que detalla una planificación estratégica estableciendo soluciones de ajuste, diseño y desempeño.

El control interno en base al diseño organizacional tiene cuatro subfases que son: Diferenciación, formalización, centralización e integración y cada una ayudó a la entidad a definir y mejorar los procesos que tenían, diseñando un nuevo organigrama estructural, reestructurando su misión y visión, valores y principios, objetivos, procedimientos, flujogramas, toma de decisiones, e integración de procesos.

3.1.2.1 Diferenciación

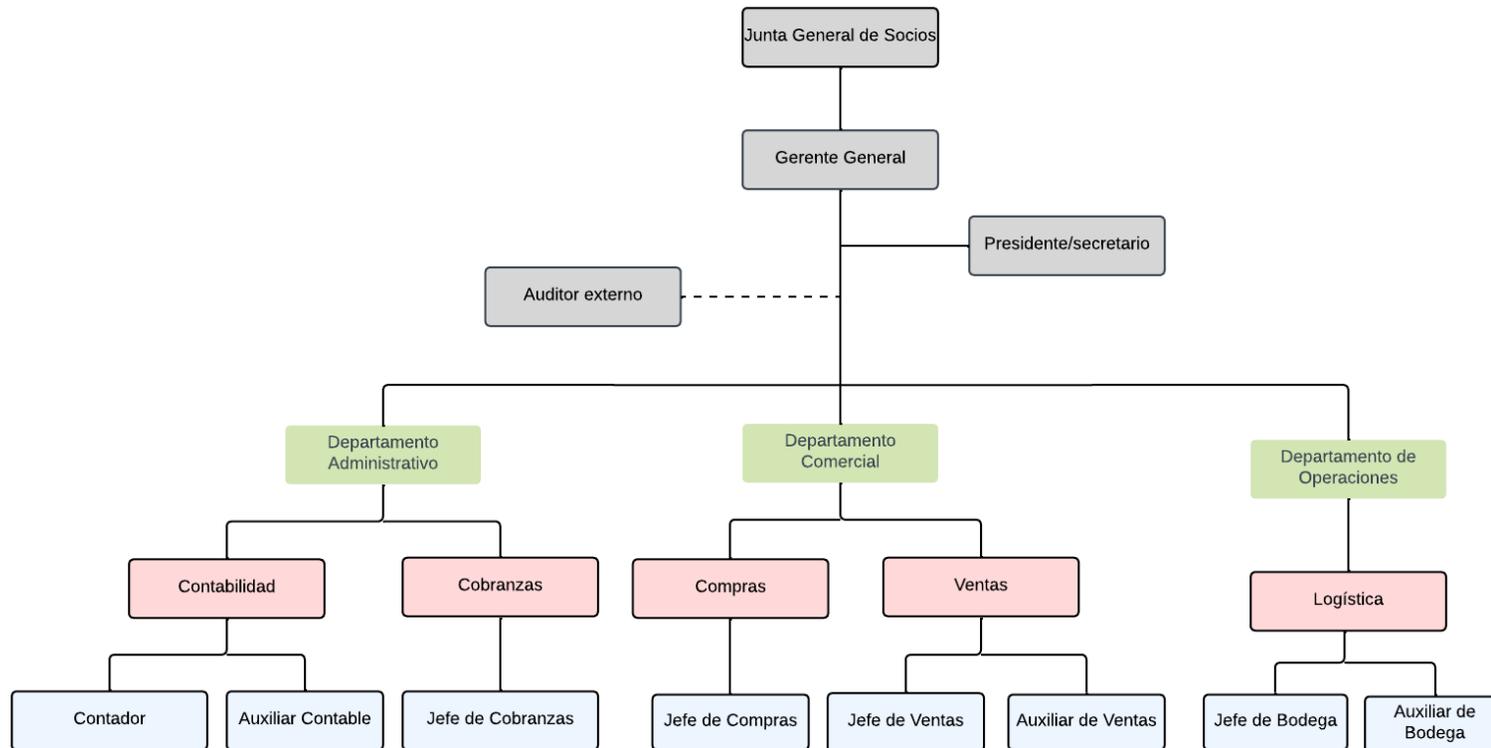
La diferenciación es la división del trabajo que se puede determinar por departamentos, subsistemas y niveles jerárquicos que tiene como propósito para la empresa agrupar sus funciones y departamentos. La diferenciación puede ser diseñada de manera horizontal o vertical.

3.1.2.1.1 Organigrama estructural

Según Franklin (2009) el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

En la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se realizó un organigrama específico vertical que muestra en forma particular la estructura de un área de la organización. En el gráfico 12 se puede observar el organigrama estructural que se diseñó en base al libro Organización de Empresas del autor Enrique B. Franklin.

Gráfico 12: Organigrama estructural de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.



Fuente: Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. (2023)

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2 Formalización

Se refiere a la existencia de normas y reglamentos que son necesarios para determinar cómo, cuándo y por qué se deben realizar las tareas. La formalización es el grado en que las reglas se definen explícitamente para dirigir el comportamiento de los miembros de la entidad.

3.1.2.2.1 Misión, visión y valores

La misión, visión y los valores son directrices estratégicas que guían y orientan a una entidad a gestionar su equipo de trabajo y su posicionamiento en el mercado para cumplir con sus objetivos. La misión se refiere a lo que quiere lograr la empresa, la visión determina lo que la empresa quiere ser en un futuro y los valores son los principios de la organización su conducta ideal y el cumplimiento de sus objetivos.

Para realizar la misión y visión de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se utilizaron una serie de preguntas que fueron respondidas por el gerente de la entidad las cuales sirvieron como una herramienta para ayudar a identificar sus metas y objetivos. A continuación, en la tabla 18 se puede observar las preguntas realizadas:

Tabla 18: Preguntas para redactar una misión

Preguntas para redactar una misión	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Por qué haces lo que haces?	Porque me apasiona el mundo automotriz.
2. ¿Por qué motivo creaste la empresa?	Cree la empresa como una necesidad de atender el mercado automotriz.
3. ¿Que hace la compañía?	La empresa se dedica a la venta y distribución de repuestos para vehículos de carga pesada.
4. ¿Cuál es el perfil de tu cliente ideal?	Debe ser una persona que tenga interés por mis productos.
5. ¿Qué te diferencia de la competencia?	Mi empresa es la única en la ciudad que importa y distribuye repuestos de la marca Samgong Gear.
6. ¿Cuál es el propósito social de tu empresa?	Ofrecer productos de calidad y con garantía satisfaciendo las necesidades de los clientes.

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 19 se puede observar las preguntas que se realizaron para elaborar la visión de empresa:

Tabla 19: Preguntas para redactar una visión

Preguntas para redactar una visión	
Preguntas	Respuestas
1. ¿Cómo ves la empresa en algunos años?	Como una de las empresas más reconocidas a nivel nacional en la venta y distribución de repuestos para vehículos de carga pesada.
2. ¿Cuáles son tus objetivos a corto, mediano y largo plazo?	Mi objetivo a corto plazo es ser una de las empresas más reconocidas a nivel local, a mediano plazo tener más sucursales en la ciudad, y a largo plazo tener varias sucursales a nivel nacional destacando en la industria automotriz.
3. ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del mercado?	Desarrollando estrategias innovadoras.
4. ¿Cómo quieres que tu empresa sea conocida y percibida en el mercado?	Como una empresa líder en el mercado automotriz que ofrece productos de calidad a precios accesibles.
5. ¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo?	Deben ser personas honestas con ganas de aprender, responsables, puntuales y sobre todo eficientes.
6. ¿Qué deseas aportar a la sociedad a futuro?	Mejorar como empresa atendiendo a todas las necesidades de nuestros clientes vendiendo más variedad de productos.

Elaborado por: Cadena (2023)

En la ilustración 7 se puede observar la misión y visión que se elaboró para la empresa como resultado de las preguntas realizadas al gerente:

Ilustración 7: Misión y visión de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

Misión

- Somos una empresa comercial encargada de importar y distribuir repuestos para vehículos de carga pesada en todo el Ecuador priorizando las necesidades de nuestros clientes brindando productos de calidad y con garantía a precios accesibles.

Visión

- Ser una empresa reconocida y competitiva a nivel local y nacional en la importación y distribución de repuestos para vehículos de carga pesada expandiendo nuestra actividad comercial por medio de sucursales en todo el Ecuador para brindar una mejor atención a nuestros clientes.

Elaborado por: Cadena (2023)

Valores y principios

Para realizar los valores y principios en la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se tomó en cuenta cuáles son los valores más significativos dentro de la organización. Actualmente existen cinco tipos de valores que son: Valores personales, relacionales, operativos, de servicio y ambientales. De los cuales se ha escogido uno y son los valores relacionales que son los que guían la relación entre los empleados, clientes y proveedores. En la ilustración 8 se puede observar los valores que se realizaron para la empresa:

Ilustración 8: Valores y principios de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

Responsabilidad Social: compromiso de ser serios y responsables con nuestros clientes.

Respeto: trato amable y respetuoso con nuestros clientes.

Honestidad: conducta recta y honrada.

Transparencia: ser legibles y legales mostrando veracidad en nuestras actividades.

Honradez: cuidar la imagen de nuestra empresa brindando confianza.

Cumplimiento: cumplir con las leyes y estatutos actuando en el momento oportuno y exacto siendo eficientes y responsables

Disciplina: tener orden y control en nuestras actividades empresariales y sobre todo en la atención de nuestros clientes.

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2.2 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los resultados más relevantes que la organización espera alcanzar para cumplir con su misión. Para definir los objetivos se tomó como referencia el Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard cuya función principal es la implantación y comunicación de la estrategia en toda la organización. En la ilustración 9 se puede observar los objetivos estratégicos.

Ilustración 9: Objetivos estratégicos de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

<p style="text-align: center;">Finanzas</p> <p>Objetivo 1: Aumentar las ventas mediante estrategias de marketing promocionando productos relevantes.</p> <p>Objetivo 2: Incrementar la rentabilidad mediante una gestión eficiente de costes.</p>	<p style="text-align: center;">Clientes</p> <p>Objetivo 1: Incrementar el número de clientes para expandir nuestro mercado a nivel nacional.</p> <p>Objetivo 2: Incrementar la satisfacción del cliente mediante una nueva línea de repuestos para vehículos de carga liviana por medio de convenios con nuevos proveedores.</p>
<p style="text-align: center;">Procesos Internos</p> <p>Objetivo 1: Incorporar una nueva línea de repuestos para vehículos de carga liviana para diversificar nuestro inventario.</p> <p>Objetivo 2: Innovar nuestra infraestructura interna para mejorar la imagen empresarial.</p>	<p style="text-align: center;">Innovación y Aprendizaje</p> <p>Objetivo 1: Promover la innovación y el aprendizaje mediante la implementación de capacitaciones para el personal de la empresa.</p> <p>Objetivo 2: Fomentar el intercambio de conocimientos entre los empleados a través de reuniones regulares.</p>

Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2.3 Procedimientos y flujogramas

Los procedimientos son una secuencia de actividades necesarias para obtener un resultado y los flujogramas son representaciones gráficas de los pasos que se siguen para realizar un proceso. A continuación, se presentan los procedimientos y flujogramas que se diseñaron en las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. En la tabla 20 se puede observar los procedimientos del área de compras.

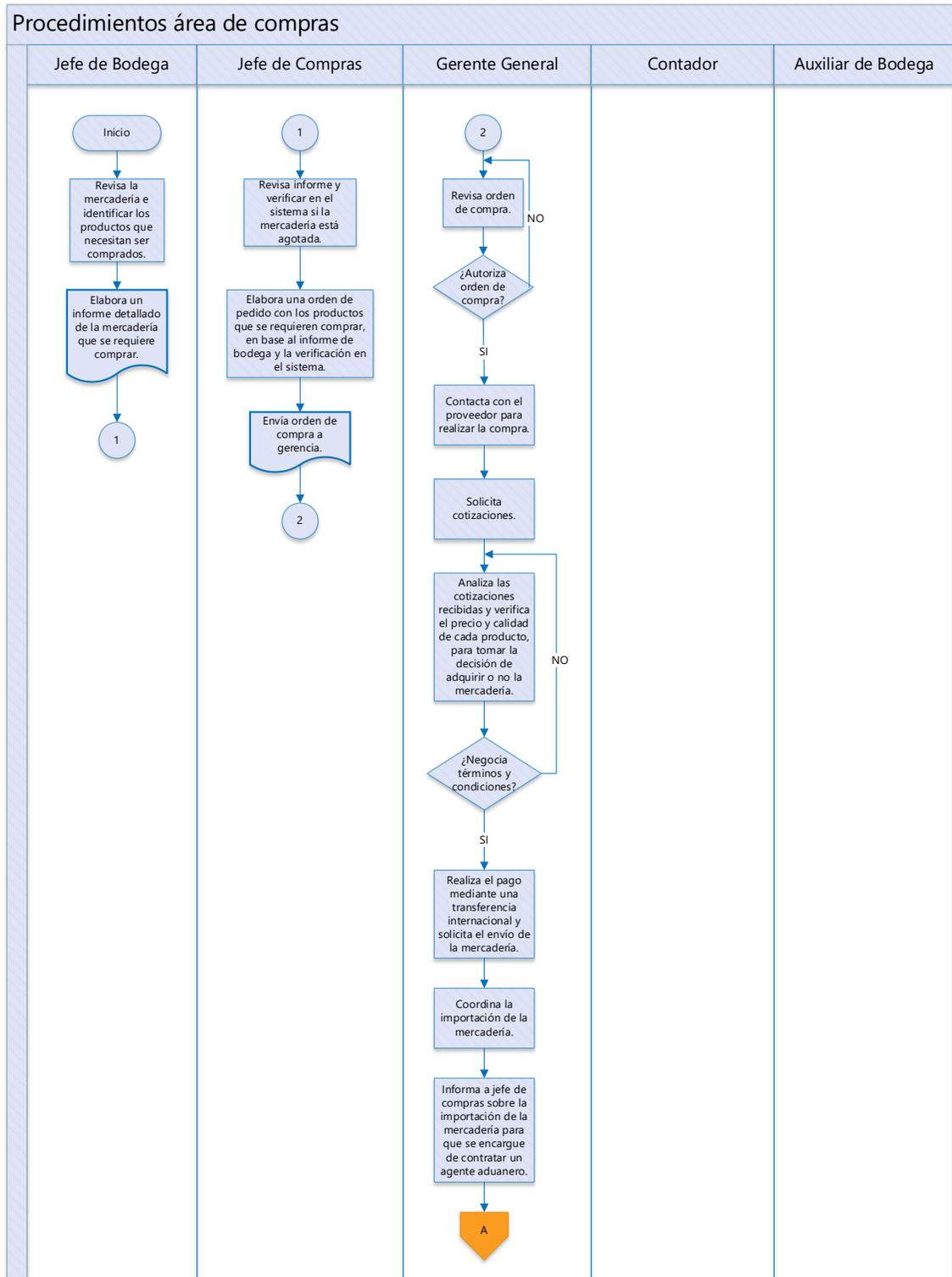
Tabla 20: Ficha de procedimientos para el área de compras

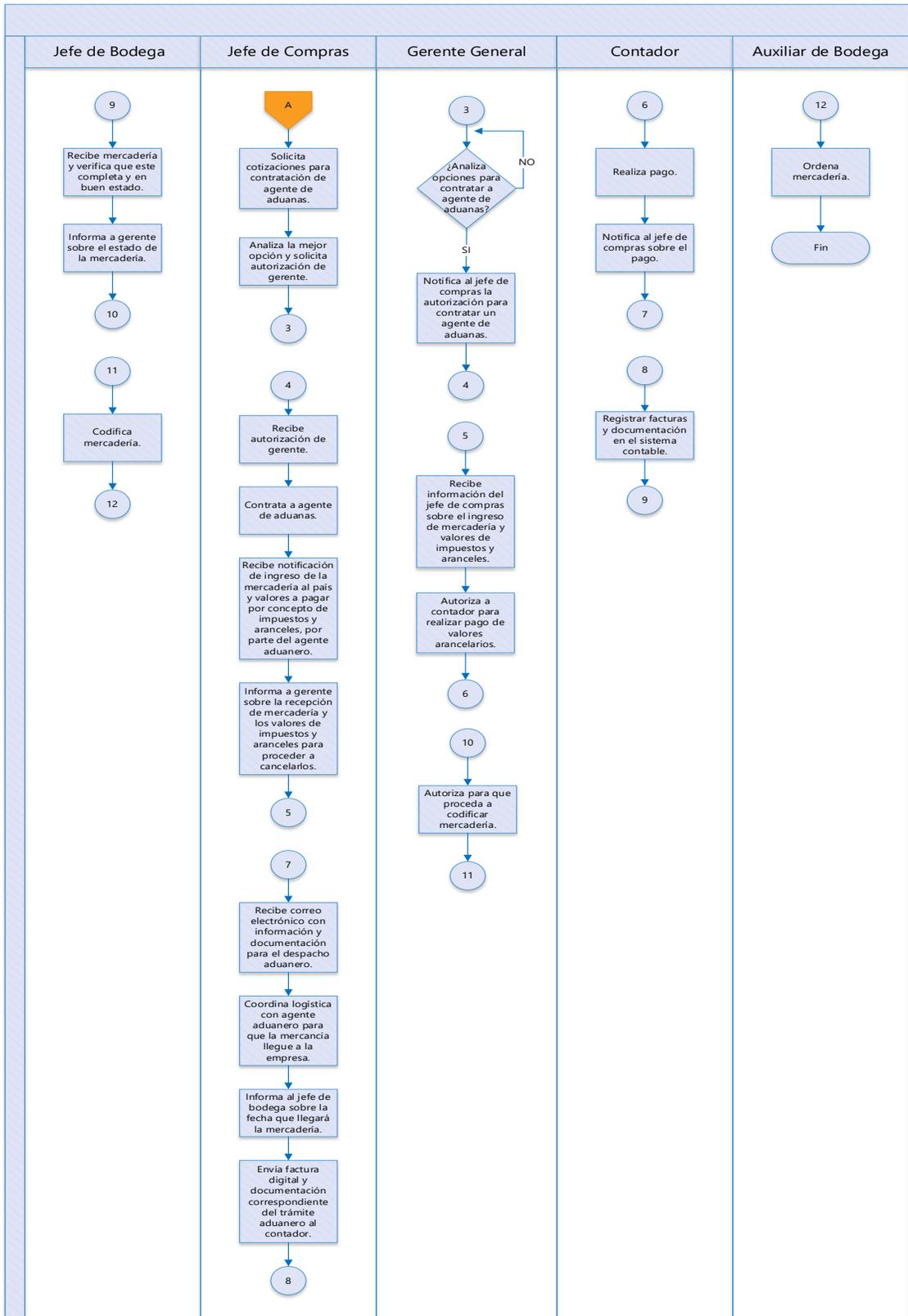
EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.		
PROCEDIMIENTOS ÁREA DE COMPRAS		
N.º	Responsable	Actividad
1	Jefe de Bodega	Revisa la mercadería e identificar los productos que necesitan ser comprados.
2		Elabora un informe detallado de la mercadería que se requiere comprar.
3	Jefe de Compras	Revisa informe y verificar en el sistema si la mercadería está agotada.
4		Elabora una orden de pedido con los productos que se requieren comprar, en base al informe de bodega y la verificación en el sistema.
5		Envía orden de compra a gerencia.
6	Gerente General	Revisa orden de compra.
7		Autoriza orden de compra.
8		Contacta con el proveedor para realizar la compra.
9		Solicita cotizaciones.
10		Analiza las cotizaciones recibidas y verifica el precio y calidad de cada producto, para tomar la decisión de adquirir o no la mercadería.
11		Negocia términos y condiciones.
12		Realiza el pago mediante una transferencia internacional y solicita el envío de la mercadería.
13		Coordina la importación de la mercadería.
14		Informa a jefe de compras sobre la importación de la mercadería para que se encargue de contratar un agente aduanero.
15	Jefe de Compras	Solicita cotizaciones para contratación de agente de aduanas.
16		Analiza la mejor opción y solicita autorización de gerente.
17	Gerente General	Analiza opciones para contratar a agente de aduanas.

18		Notifica al jefe de compras la autorización para contratar un agente de aduanas.
19	Jefe de compras	Recibe autorización de gerente.
20		Contrata a agente de aduanas.
21		Recibe notificación de ingreso de la mercadería al país y valores a pagar por concepto de impuestos y aranceles, por parte del agente aduanero.
22		Informa a gerente sobre la recepción de mercadería y los valores de impuestos y aranceles para proceder a cancelarlos.
23	Gerente General	Recibe información del jefe de compras sobre el ingreso de mercadería y valores de impuestos y aranceles.
24		Autoriza a contador para realizar pago de valores arancelarios.
25	Contador	Realiza pago.
26		Notifica a jefe de compras sobre el pago.
27	Jefe de Compras	Recibe correo electrónico con información y documentación para el despacho aduanero.
28		Coordina logística con agente aduanero para que la mercancía llegue a la empresa.
29		Informa al jefe de bodega sobre la fecha que llegará la mercadería.
30		Envía factura digital y documentación correspondiente del trámite aduanero al contador.
31	Contador	Registrar facturas y documentación en el sistema contable.
32	Jefe de Bodega	Recibe mercadería y verifica que este completa y en buen estado.
33		Informa a gerente sobre el estado de la mercadería.
34	Gerente	Autoriza para que proceda a codificar mercadería.
35	Jefe de Bodega	Codifica mercadería.
36	Auxiliar de Bodega	Ordena mercadería.

Elaborado por: Cadena (2023)

Gráfico 13: Flujograma de procesos para el área de compras





Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 21 se puede observar los procedimientos del área de ventas:

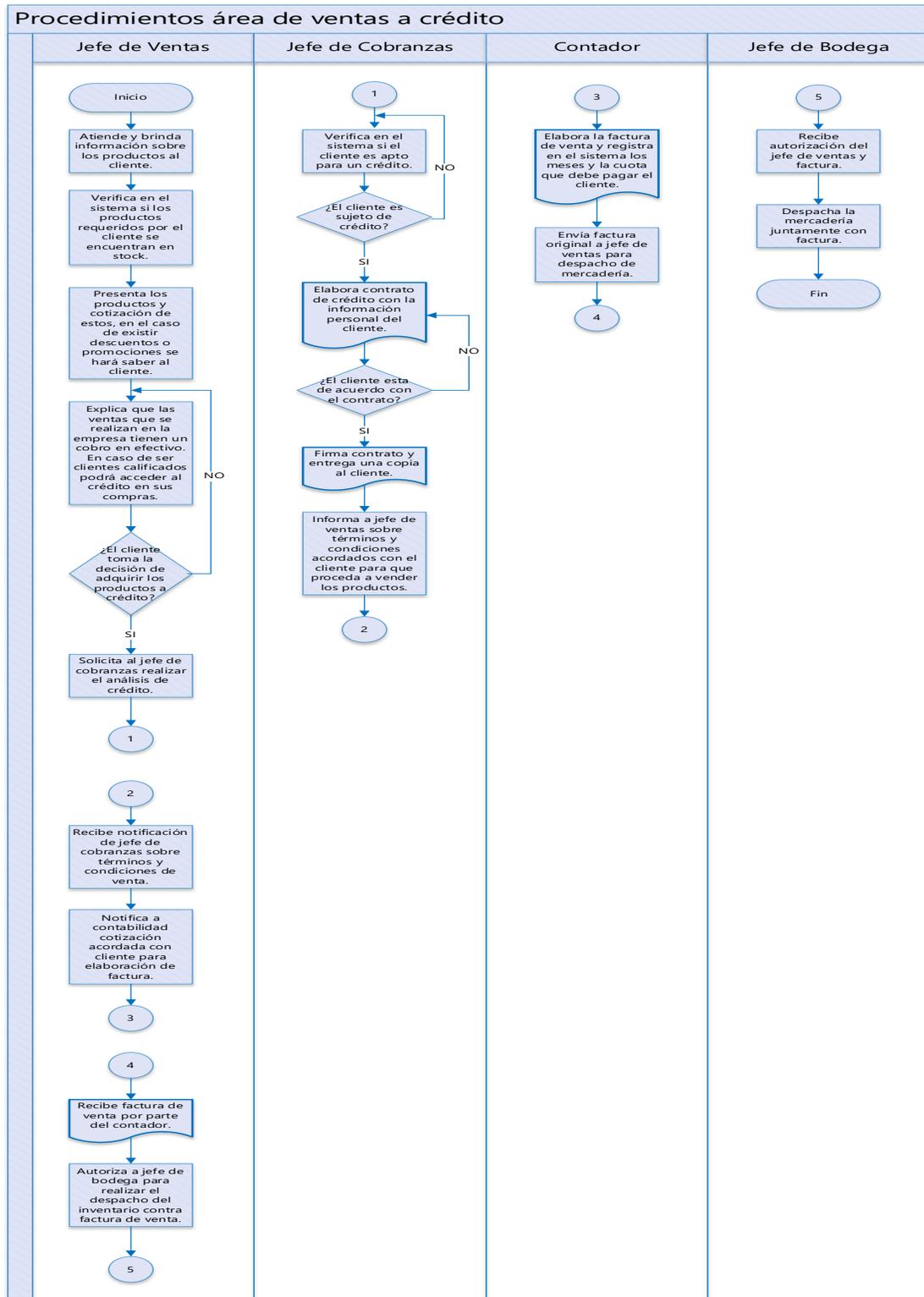
Tabla 21: Ficha de procedimientos para el área de ventas

EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.		
PROCEDIMIENTOS ÁREA DE VENTAS A CRÉDITO		
N.º	Responsable	Actividad
1	Jefe de Ventas	Atiende y brinda información sobre los productos al cliente.
2		Verifica en el sistema si los productos requeridos por el cliente se encuentran en stock.
3		Presenta los productos y cotización de estos, en el caso de existir descuentos o promociones se hará saber al cliente.
4		Explica que las ventas que se realizan en la empresa tienen un cobro en efectivo. En caso de ser clientes calificados podrá acceder al crédito en sus compras.
5		El cliente toma la decisión de adquirir los productos a crédito.
6		Solicita al jefe de cobranzas realizar el análisis de crédito.
7	Jefe de Cobranzas	Verifica en el sistema si el cliente es apto para un crédito.
8		El cliente es sujeto de crédito.
9		Elabora contrato de crédito con la información personal del cliente.
10		El cliente está de acuerdo con el contrato.
11		Firma contrato y entrega una copia al cliente.
12		Informa a jefe de ventas sobre términos y condiciones acordados con el cliente para que proceda a vender los productos.
13	Jefe de Ventas	Recibe notificación de jefe de cobranzas sobre términos y condiciones de venta.
14		Notifica a contabilidad cotización acordada con cliente para elaboración de factura.
15	Contador	Elabora la factura de venta y registra en el sistema los meses y la cuota que debe pagar el cliente.

16		Envía factura original a jefe de ventas para despacho de mercadería.
17	Jefe de Ventas	Recibe factura de venta por parte del contador.
18		Autoriza a jefe de bodega para realizar el despacho del inventario contra factura de venta.
19	Jefe de Bodega	Recibe autorización del jefe de ventas y factura.
20		Despacha la mercadería juntamente con factura.

Elaborado por: Cadena (2023)

Gráfico 14: Flujoograma de procesos para el área de ventas a crédito



Elaborado por: Cadena (2023)

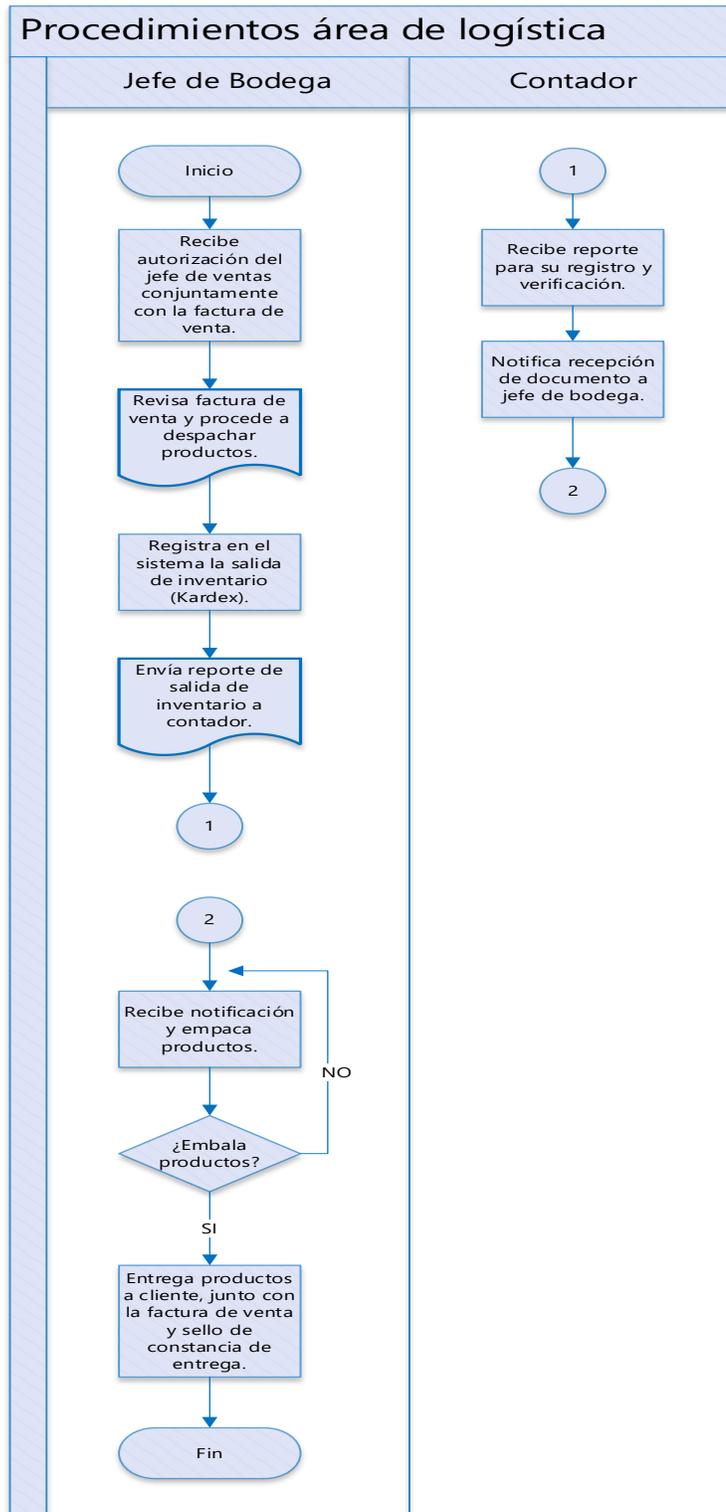
A continuación, en la tabla 22 se puede observar los procedimientos del área de logística:

Tabla 22: Ficha de procedimientos para el área de logística

EMPRESA MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.		
PROCEDIMIENTOS ÁREA DE LOGÍSTICA – DESPACHO DE MERCADERÍA		
N.º	Responsable	Actividad
1	Jefe de Bodega	Recibe autorización del jefe de ventas conjuntamente con la factura de venta.
2		Revisa factura de venta y procede a despachar productos.
3		Registra en el sistema la salida de inventario (Kardex)
4		Envía reporte de salida de inventario a contador.
5	Contador	Recibe reporte para su registro y verificación.
6		Notifica recepción de documento a jefe de bodega.
7	Jefe de Bodega	Recibe notificación y empaca productos.
8		Embala productos.
9		Entrega productos a cliente, junto con la factura de venta y sello de constancia de entrega.

Elaborado por: Cadena (2023)

Gráfico 15: Flujo de procesos para el área de logística - despacho de mercadería



Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2.4. Centralización

Se refiere a la toma de decisiones si se concentra en una sola persona, es decir al nivel jerárquico más alto que se encarga de coordinar las actividades de la empresa para que estén enfocadas en las metas propuestas, o se concentra en la decisión de los niveles jerárquicos medios o bajos que vienen a ser descentralizados.

A continuación, se presenta el cuestionario que se utilizó para identificar si la toma de decisiones en la empresa es centralizada o descentralizada basándose en el criterio del autor Gerardo L. Zapata. En la tabla 23 se puede observar el cuestionario realizado.

Tabla 23: Cuestionario para determinar la toma de decisiones en la empresa

CUESTIONARIO PARA IDENTIFICAR LA TOMA DE DECISIONES EN LA EMPRESA “MIL REPUESTOS MILREP CÍA. LTDA.”			
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS	
		Si	No
1	Las decisiones sobre las estrategias y los mercados donde participa la empresa y el producto con que lo hará, son tomadas principalmente por los niveles superiores.	X	
2	Las decisiones estratégicas de la empresa relacionadas con la asignación de recursos para las diferentes unidades de la empresa son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	X	
3	Las decisiones sobre la incorporación de nuevas tecnologías para los procesos productivos, operativos y administrativos, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	X	
4	Las decisiones sobre las políticas del personal son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	X	
5	Las decisiones sobre los nuevos planes y programas de producción o comercialización son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.		X

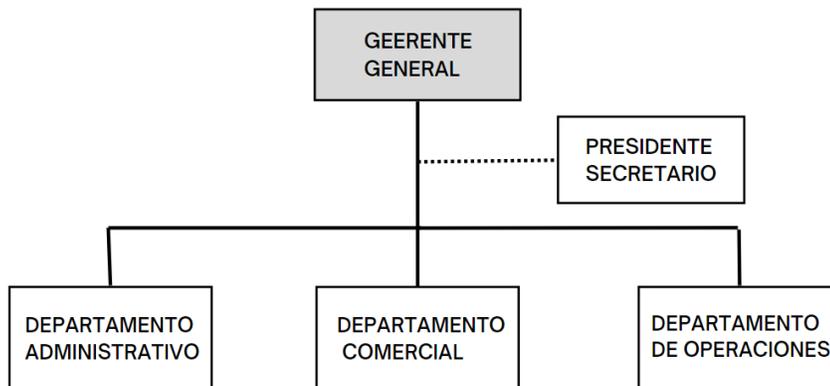
6	Las decisiones sobre la planificación y diseño de las tareas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medios e inferiores (operativos) de la empresa, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	X	
7	Las decisiones sobre la solución de los problemas en los puestos de trabajo de los niveles jerárquicos medio e inferior de la empresa, son tomadas principalmente por los niveles jerárquicos superiores.	X	
8	Las decisiones sobre las características y calidad de los bienes o servicios que ofrece la empresa son tomadas principalmente por los niveles superiores.		X

Fuente: Zapata (2016)

Elaborado por: Cadena (2023)

En el cuestionario que se realizó al gerente de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se pudo determinar que seis de las ocho preguntas fueron respondidas con la respuesta sí, eso quiere decir que la toma de decisiones que existe en la entidad es centralizada. Esto significa que el gerente busca un control en los procesos y tareas realizadas a nivel gerencial y nivel medio o bajo, permitiendo mostrar una buena coordinación obteniendo un liderazgo empresarial. En el gráfico 16 se puede observar como quedó la toma de decisiones para la empresa:

Gráfico 16: Toma de decisiones centralizada

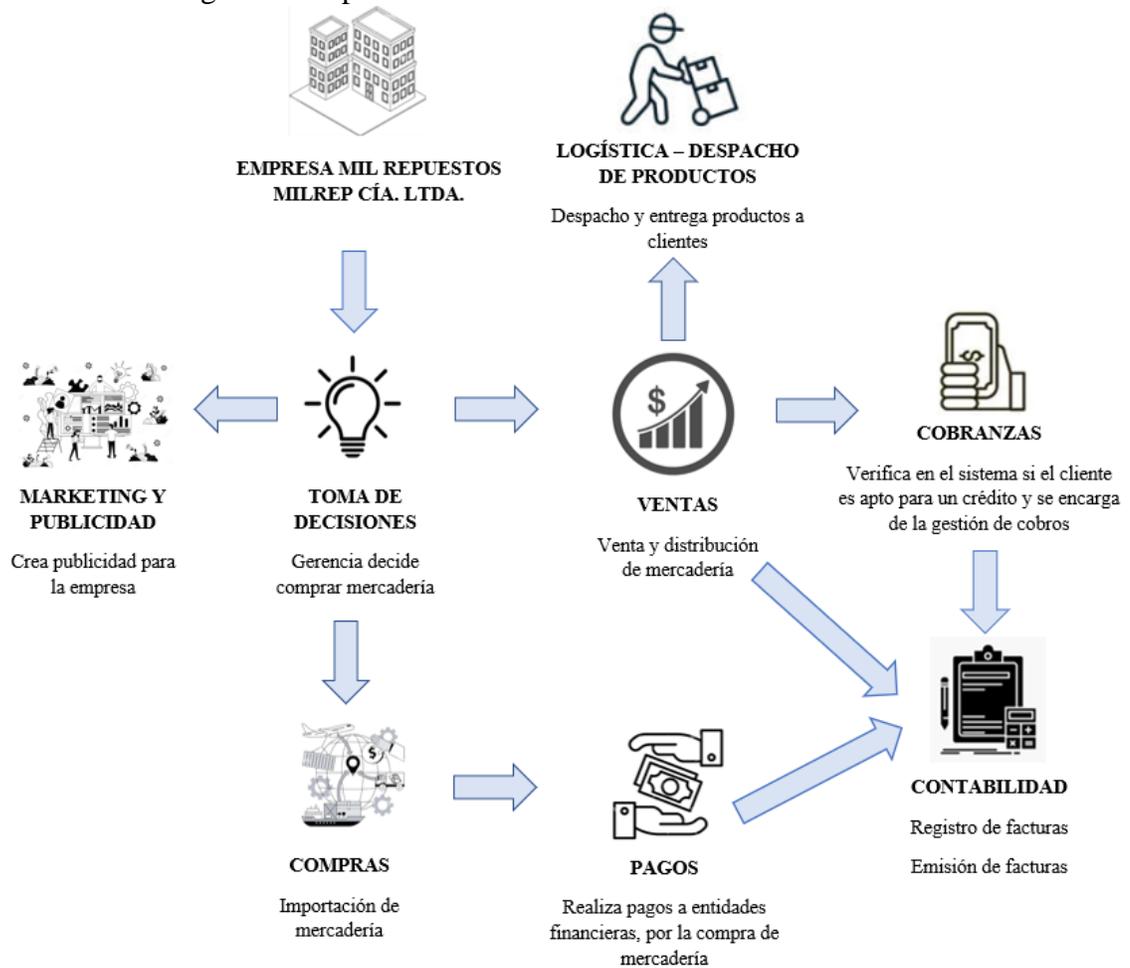


Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2.5 Integración

La integración es la coordinación de las tareas y actividades de la organización, unificando resultados con el fin de que la entidad cumpla con los objetivos de manera eficiente. En el gráfico 17 se puede observar la integración de procesos que se realizó para la empresa:

Gráfico 17: Integración de procesos



Elaborado por: Cadena (2023)

3.1.2.2.6. Retroalimentación del sistema de control interno

La retroalimentación es una herramienta que ayuda a evaluar los controles que debe tener la empresa en sus áreas misionales. En la tabla 24 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de compras:

Tabla 24: Cuestionario para el control de los procesos en el área de compras

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Compras			
1	¿El jefe de bodega elabora un informe detallado de la mercadería que se requiere comprar?			
2	¿El jefe de compras elabora una orden de pedido con los productos que se requieren comprar, en base al informe de bodega y la verificación en el sistema?			
3	¿El jefe de compras se encarga de enviar la orden de compra a gerencia?			
4	¿El gerente se encarga de contactar un proveedor?			
5	¿El gerente se encarga de coordinar la importación de la mercadería con el proveedor?			
6	¿El jefe de compras se encarga de contratar a un agente de aduanas?			
7	¿El contador realiza los pagos con la autorización del gerente para la importación de la mercadería?			
8	¿El contador registra los documentos de importación y facturas en el sistema contable?			
9	¿El jefe de bodega se encarga de recibir la mercadería?			
10	¿El auxiliar de bodega se encarga de ordenar la mercadería?			
CALIFICACIÓN TOTAL				
PONDERACIÓN TOTAL				10

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 25 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de ventas a crédito:

Tabla 25: Cuestionario para el control de los procesos en el área de ventas a crédito

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Ventas a crédito			
1	¿El jefe de ventas verifica en el sistema si los productos requeridos por el cliente se encuentran en stock?			
2	¿El jefe de ventas presenta los productos y cotizaciones al cliente?			
3	¿El jefe de ventas explica al cliente que las ventas son en efectivo y en caso de ser calificado para un crédito puede acceder al mismo?			
4	¿Si el cliente toma la decisión de adquirir los productos a crédito se realiza un análisis de crédito?			
5	¿El jefe de cobranzas se encarga de analizar si el cliente es apto o no para el crédito?			
6	¿El jefe de cobranzas se encarga de elaborar contratos de crédito?			
7	¿El jefe de cobranzas se encarga de informar al jefe de ventas sobre términos y condiciones acordados con el cliente para que proceda a vender los productos?			
8	¿El contador se encarga de elaborar la factura de venta y forma de pago en el sistema?			
9	¿El jefe de ventas recibe la factura por parte del contador?			
10	¿El jefe de bodega se encarga de despachar la mercadería?			
CALIFICACIÓN TOTAL				
PONDERACIÓN TOTAL				10

Elaborado por: Cadena (2023)

A continuación, en la tabla 26 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de logística y despacho de mercadería:

Tabla 26: Cuestionario para el control de los procesos en el área de logística – Despacho de mercadería

No.	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
		Si	No	
A	Logística – Despacho de mercadería			
1	¿El jefe de bodega recibe autorización del jefe de ventas conjuntamente con la factura de venta?			
2	¿El jefe de bodega revisa factura de venta y procede a despachar productos?			
3	¿El jefe de bodega registra en el sistema la salida de inventario?			
4	¿El jefe de bodega envía reporte de salida de inventario a contador?			
5	¿El contador recibe reporte de salida de inventario para su registro y verificación?			
6	¿El contador notifica la recepción de documento a jefe de bodega?			
7	¿El jefe de bodega recibe notificación por parte del contador?			
8	¿El jefe de bodega empaca los productos?			
9	¿El jefe de bodega embala los productos?			
10	¿El jefe de bodega entrega productos a cliente, junto con la factura de venta y sello de constancia de entrega?			
CALIFICACIÓN TOTAL				
PONDERACIÓN TOTAL				10

Elaborado por: Cadena (2023)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Tras el desarrollo de un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda., se obtuvieron resultados positivos que cumplen con los objetivos planteados en el presente proyecto integrador que son:

En la fase de diagnóstico se clasifica, evalúa y recolecta información en la cual se determina que la entidad maneja un ambiente laboral bastante agradable y cumple con las expectativas requeridas por los empleados. Tiene una cultura organizacional que domina el ámbito que se relaciona con el entorno familiar, es decir los trabajadores comparten entre sí, existe compañerismo, apoyo mutuo y colaboración. Además, se denota fortalezas dominantes como: el estilo gerencial, la unión de la organización y sus criterios de éxito. Como debilidad se identifica al cuadrante mercado debido a que la empresa no tiene objetivos definidos para lograr resultados deseados.

En las áreas misionales como compras, ventas y logísticas en el análisis del manejo de su control interno, se concluye que los empleados no tienen un manual de funciones, procedimientos y políticas para ejercer sus actividades diarias. Lo que genera que los empleados incumplan con sus tareas y obligaciones. Al no existir este modelo no adoptaron medidas para mitigar posibles deficiencias en la compra, venta y entrega de repuestos. Lo que conlleva a que existan quejas por parte de los clientes, y a su vez no vuelvan a comprar en la entidad.

En el proceso de diseño del sistema de control interno que tiene como base al diseño organizacional el cual es una herramienta estratégica que permite elegir una estructura

para las tareas, responsabilidades y las relaciones de autoridad dentro de la empresa. Se aplica las siguientes fases que son: diferenciación, formalización, centralización e integración. Las cuales ayudan a la entidad a definir y mejorar los procesos que manejan.

Producto del diseño del sistema de control interno basado en el diseño organizacional se planteó para la fase diferenciación el organigrama estructural que ayuda a la entidad a identificar sus departamentos. En la formalización la misión, visión, valores y objetivos, que son importante porque establecen metas para alcanzar el éxito empresarial, en cuanto a los procedimientos y flujogramas permiten identificar los pasos y tareas de manera secuencial en las áreas misionales de la empresa que se ven reflejados en un diagrama de flujo. En la centralización se aplicó un cuestionario que permitió identificar si la entidad es centralizada o descentralizada. En la integración se obtuvo un gráfico con los procesos que realiza la empresa, que permite identificar como se relacionan entre ellos. Por último, en la retroalimentación se dejó establecido un cuestionario que permite evaluar los controles de los procesos en las áreas misionales de la empresa.

4.2 Recomendaciones

Se propone realizar más investigaciones en base a la cultura organizacional aplicada a las PYMES, para que sea de ayuda a las pequeñas empresas que por lo general no mantienen un control interno adecuado y con la implementación de nuevas herramientas se puede lograr que estas se desarrollen y crezcan aún más.

Se recomienda implementar el sistema de control interno diseñado en el presente proyecto para obtener resultados positivos en el manejo y gestión de la empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda. Además, evaluar el modelo establecido y en base a sus resultados implementar nuevas herramientas y estrategias.

Se sugiere como futuras líneas de investigación, se indague sobre otras herramientas para diseñar sistemas de control interno en las PYMES como una alternativa para futuros proyectos integradores.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, R. (7 de Julio de 2011). *La importancia del estudio y evaluación del control interno en las empresas*. Obtenido de ITSON .MX:
https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no72/55b_-_la_importancia_del_control_intermo_figurasx.pdf
- Ambriz, R. (Diciembre de 2013). *Aportaciones de la teoría general de sistemas y del análisis de los sistemas-mundo al análisis de la obra mesoamericana de Paul Kirchoff*. Recuperado el 14 de Mayo de 2023, de Instituto Politécnico Nacional:
<https://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/14820/TESIS%20RICARDO%20AMBRIZ%20VAZQUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=La%20Teor%C3%ADa%20General%20de%20Sistemas%2C%20Teor%C3%ADa%20de%20Sistemas%20o%20Enfoque,comunes%20a%20entidades%20llamadas%20sist>
- Arteaga, I. (16 de Octubre de 2020). *Control Interno, información financiera y procedimientos administrativos y contables*. Obtenido de SCANIA:
<https://www.scania.com/content/dam/scanianoe/market/es/products-and-services/services/gobierno-corporativo/CONTROLINTERNOINFORMACIONFINANCIERA.pdf>
- Blanco, Y. (2012). *Auditoría integral: normas y procedimientos* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/69204?page=380>
- Bú, B. (2022). Diseño Organizacional: La búsqueda del éxito. *Sociedad y Tecnología*, 57-72. Recuperado el 04 de Julio de 2023, de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189/476>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. Estados Unidos: Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Cantero, H., Herrera, Y., Leyva, E., & Nápoles, A. (2021). La gestión por procesos en una empresa Comercializadora del territorio holguinero. *Ciencias Holguín*, 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/1815/181566671001/html/>
- Carrillo, D. (2009). *Diagnóstico del Sector Automotriz*. Obtenido de Universidad Andina Simón Bolívar Ecuador: <https://www.uasb.edu.ec/observatorio-pyme/wp-content/uploads/sites/6/2021/04/AUTOMOTRIZ-1.pdf>

- De la Barrera, J. (2014). *Importancia de la adecuada estructuración de los procesos en la implementación de un sistema de gestión de calidad (SGC)*. Obtenido de Universidad de San Buenaventura Colombia:
<https://bibliotecadigital.usb.edu.co/server/api/core/bitstreams/6bb5d09f-9e4c-40ce-9e9c-db4c4da1d528/content>
- Delgado, F. (3 de Abril de 2020). *El Covid-19 y sus impactos en la cadena de suministro*. Obtenido de Generix Group:
<https://www.generixgroup.com/es/blog/covid-19-impacto-cadena-suministro>
- Franklin, E. (2009). *Organización de Empresas*. México D.F: McGRAW-Hill Companies, Inc. Recuperado el 16 de Junio de 2023, de
<https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gila, A. (1 de Diciembre de 2022). *El mercado de repuestos y autopartes en Ecuador*. Obtenido de ICEX:
https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/10/documentos-anexos/DOC2022915769_2.pdf
- Gomez, K. (19 de Febrero de 2021). *El futuro del trabajo en la industria automotriz y la necesidad de invertir en la capacidad de las personas y trabajo decente y sostenible*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo :
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741663.pdf
- González, M. (11 de Abril de 2023). *Reseña Histórica*. (M. Cadena, Entrevistador)
- Grupo Miranda. (17 de Enero de 2014). *NIA 400 Evaluaciones de Riesgo y Control Interno*. Recuperado el 7 de Mayo de 2023, de Grupo Miranda:
http://www.grupomiranda.co.cr/despachos/nias_400_499_pdf/NIA_400.pdf
- Hellriegel, D., & Slocun, J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Doceava ed.). México D.F: Cengage Learning. Recuperado el 04 de Julio de 2023, de
<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24927w/CO-Hellriegel.pdf>
- Jaramillo, S. (20 de Enero de 2019). *Planeación estratégica y su aporte al desarrollo empresarial. Espiritu Emprendedor TES*, 64-73. Recuperado el 6 de Mayo de 2023, de
<https://www.espirituemprededortes.com/index.php/revista/article/view/127/91>
- La hoja Judicial y Comercial. (12 de Noviembre de 2021). *Escasez de autos y precios más altos: cómo los graves problemas que enfrenta la industria automotriz afectan a las economías del mundo. La hoja Judicial y Comercial(10905)*, 1-24. Montevideo. Obtenido de https://lahoja.uy/uploads/edition/montevideo_2021-11-12_61a1497b3207b.pdf

- Liberty Seguros. (2019). *Escasez mundial de repuestos* . Obtenido de Liberty Seguros: <https://www.libertyseguros.ec/escasez-de-repuestos>
- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (21 de Mayo de 2019). *Los Sistemas de Control Interno y su Incidencia en la Eficiencia y Eficacia Empresarial* . Guayaquil: Edicumbre Editorial Corporativa. Obtenido de <https://estudioidea.org/wp-content/uploads/2020/06/LIBRO-CONTROL-INTERNO-con-portada-3.pdf>
- maps, G. (2023). *Google maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/MIL+REPUESTOS+MILREP+CIA.+LTD A./@-1.240365,-78.622283,18z/data=!4m6!3m5!1s0x91d381e8a768463f:0x2aa01d5f8120b71c!8m2!3d-1.240241!4d-78.6224034!16s%2Fg%2F11swzr2fnj?hl=es>
- Mil Repuestos Milrep Cía Ltda. (2023). *Misión y Visión Mil Repuestos MilRep Cía. Ltda.* Obtenido de Mil Repuestos MilRep Cía. Ltda.: <http://www.milrepuestos.ec/nosotros.html>
- Minuto Uno. (14 de Junio de 2013). *La importancia de la Industria automotriz* . Obtenido de Minuto Uno: <https://www.minutouno.com/opinion/la-importancia-la-industria-automotriz-n290478>
- Navarro, J. (4 de Enero de 2002). *De la Teoría General de Sistemas a las Ciencias de la Complejidad* . Recuperado el 14 de Mayo de 2023, de CORA Tesis Doctorals en Xarxa: <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2658/ParteI.pdf>
- Pico, G. (2 de Julio de 2006). El mapa de procesos: Elemento fundamental de un sistema de gestión de calidad para empresas de servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 292-309. Recuperado el 6 de Mayo de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/364/36412216.pdf>
- Plasencia, C. (14 de Mayo de 2010). *El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos* . Obtenido de Scielo: <http://scielo.sld.cu/pdf/san/v14n5/san01510.pdf>
- Primicias. (20 de Agosto de 2021). *¿No consigue auto? Hay escasez mundial de semiconductores*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/crisis-semiconductores-vehiculos-ecuador-escasez/>
- Pursell, S. (17 de Junio de 2021). *¿Que son los objetivos operativos y por qué establecerlos?* Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/objetivos-operativos>
- Quiroa, M. (1 de Febrero de 2020). *Control Estratégico*. Obtenido de Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/control-estrategico.html>

- Renso, R. (20 de Julio de 2017). *Cuestionario de Auditoría para el área de Inventario y Logística*. Recuperado el 11 de Junio de 2023, de Scribd: <https://es.scribd.com/document/493679439/AC-03-Cuestionario-de-auditoria-para-el-area-de-inventario-y-logistica#>
- Ríos, J. (21 de Noviembre de 2021). Precio de productos importados refleja crisis naviera mundial. *Diario Correo*. Obtenido de <https://diariocorreo.com.ec/63686/ciudad/precio-de-productos-importados-refleja-crisis-naviera-mundial>
- Rodríguez, D. (20 de Febrero de 2017). *Procesos Estratégicos*. Recuperado el 6 de Mayo de 2023, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/procesos-estrategicos-que-son-tipos-de-kpis-para-medirlos#:~:text=Procesos%20misionales,satisfacci%C3%B3n%20y%20creaci%C3%B3n%20de%20valor>.
- Rojas, W., Chiriboga, M., & Pacheco, J. (10 de Julio de 2018). Componentes del control interno en pequeñas y medianas empresas. *Revista Científica Multidisciplinaria Arvitrada Yachasun* , 1-8. Obtenido de <https://editorialibkn.com/index.php/Yachasun/article/view/10/41>
- Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral* (Segunda ed.). (M. Anta López, Ed.) México: Pearson Educación. Recuperado el 20 de Mayo de 2023, de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/AUDITORIA%20DE%20LOS%20ESTADOS%20FINANCIEROS.pdf>
- Sotomayor, R. (1 de Septiembre de 2015). *Evolución del control interno y sus componentes en la auditoria de estados financieros*. Obtenido de Contaduría Pública: <https://contaduriapublica.org.mx/2015/09/01/evaluacion-del-control-interno-y-sus-componentes-en-la-auditoria-de-estados-financieros/>
- SRI. (07 de Julio de 2023). *Consulta Ruc*. Recuperado el 07 de Julio de 2023, de SRI: <https://srienlinea.sri.gob.ec/sri-en-linea/SriRucWeb/ConsultaRuc/Consultas/consultaRuc>
- Taboada, V. (2012). *Importancia de un sistema de control interno* . Obtenido de Pejeza: http://www.pejeza.gob.pe/pdf/importancia_sci.pdf
- Terreros, D. (26 de Julio de 2021). *Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia*. Obtenido de HubSpot: <https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno#:~:text=Importancia%20del%20control%20interno%20empresarial,la%20productividad%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.

- Ulloa, C. (8 de Marzo de 2018). *Cuestionario de Auditoría Compras*. Recuperado el 11 de Junio de 2023, de Scribd:
<https://es.scribd.com/document/402979801/Cuestionario-de-Auditoria-Compras#>
- Vera, R. (2020). *Control interno como herramienta antifraude para las organizaciones*. (M. Pereira, Ed.) Venezuela. doi:<https://doi.org/10.38202/caleidoscopio.1>
- Veritrade. (16 de Abril de 2023). *Comercio exterior importaciones y exportaciones de MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA*. Obtenido de Veritradecorp:
<https://www.veritradecorp.com/es/ecuador/importaciones-y-exportaciones-mil-repuestos-milrep-cia-ltda/ruc-1891745695001>
- Zapata Rotundo, G. (2016). Toma de decisiones y estilo de liderazgo: Estudio en medianas empresas. *Compendium*, 19, 35-59. Recuperado el 18 de Junio de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/880/88046587003.pdf>
- Zapata, G. (2015). El tamaño y la estructura de la organización: Un estudio teórico y empírico con el enfoque contingente. *Revista Ciencias Estratégicas*, 193-208. Recuperado el 04 de Julio de 2023, de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151350864003.pdf>
- Zúñiga, C. (10 de Enero de 2023). *Un ligero crecimiento en ventas prevé el sector automotor de Ecuador en este 2023, pese a más desafíos*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/un-ligero-crecimiento-en-ventas-preve-el-sector-automotriz-de-ecuador-en-este-2023-pese-a-mas-desafios-nota/>

ANEXOS

Anexo 1: Entrevista al Gerente

Entrevista N° 1

Entrevistado: Sr. Marcos González

Lugar y fecha: Ambato, 12 de mayo de 2023

1. ¿Cuál es la misión de la empresa?

En la actualidad la empresa cuenta con una misión que no esta tan definida, pero sin embargo se la elaboró para la página de la empresa y es la siguiente:

Somos una empresa especializada en importación y distribución de cajas de cambio, transmisiones y sus partes al por mayor, ofreciendo precios razonables con nuestra red de distribuidores en todo el Ecuador.

2. ¿Cuál es la visión de la empresa?

De igual manera al no tener claro cómo realizar una visión para la empresa, se planteó una para la página de la entidad y es la siguiente:

Ser reconocidos en el mercado ecuatoriano como una empresa líder en la distribución de engranajes para cajas de cambio y transmisiones, con un alto nivel en la calidad de nuestros productos y/o servicios.

3. ¿Cómo está constituido es el organigrama estructural de la empresa?

La empresa cuenta con 10 empleados que están distribuidos en diferentes áreas dentro de la entidad, es por ello por lo que el organigrama estructural se clasifica de la siguiente manera: Gerencia, departamento administrativo, departamento comercial y departamento de operaciones.

4. ¿La empresa dispone de un mapa de procesos?

La empresa no cuenta con un mapa de procesos, pero considero que es importante implementarlo porque ayudaría a identificar los procesos internos. Además de entender las funciones de cada empleado y mejorarlas.

5. ¿Qué procesos desarrolla la empresa?

La empresa cuenta con los siguientes procesos: Procesos estratégicos, procesos clave y procesos de apoyo.

6. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos clave?

Considero como procesos claves a aquellos que son necesarios para que el cliente compre los productos que la empresa ofrece. Por ejemplo, ventas y compras que son fundamentales porque sin estas dos áreas no se llevaría a cabo el proceso comercial que es a lo que se dedica la empresa, compra y venta de repuestos. Además, es importante mencionar que el área de logística se encarga de despachar, distribuir y entregar los repuestos, es por ello que forma parte de los procesos clave.

7. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos de apoyo?

Los procesos de apoyo que considero que tiene la empresa son contabilidad, cobros y pagos.

8. ¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos estratégicos?

Los procesos estratégicos, son los procesos que ayudan a impulsar a la empresa es decir la toma de decisiones y marketing y publicidad.

9. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en ventas?

El responsable es el jefe de ventas.

10. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en compras?

El responsable es el jefe de compras.

11. ¿Quién es el responsable de los procesos clave en logística?

El responsable es el jefe de bodega.

12. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en contabilidad?

El responsable es el contador de la empresa.

13. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en cobranzas?

El responsable es el jefe de cobros.

14. ¿Quién es el responsable de los procesos de apoyo en pagos?

Los responsables son el contador y el gerente.

15. ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos en la toma de decisiones?

El responsable es el gerente general de la empresa.

16. ¿Quién es el responsable de los procesos estratégicos en marketing y publicidad?

El responsable es el jefe de marketing y publicidad.

Anexo 2: RUC empresa Mil Repuestos Milrep Cía. Ltda.

SRI		Certificado	
		Registro Único de Contribuyentes	
Razón Social		Número RUC	
MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA		1891745695001	
Representante legal			
• GONZALEZ MARTINEZ MARCOS ALBERTO			
Estado	Régimen		
ACTIVO	REGIMEN GENERAL		
Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades	
29/12/2011	No registra	No registra	
Fecha de constitución			
29/12/2011			
Jurisdicción		Obligado a llevar contabilidad	
ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		SI	
Tipo		Agente de retención	
SOCIEDADES		SI	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: HUACHI LORETO			
Dirección			
Barrio: LA DOROLOSA Calle: CARIHUAIRAZO Número: 4-54 Intersección: COTACACHI Número de piso: 4 Referencia: A UNA CUADRA DEL MERCADO LA DOLOROSA			
Actividades económicas			
• 64530001 - VENTA AL POR MAYOR DE TODO TIPO DE PARTES, COMPONENTES, SUMINISTROS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES COMO: NEUMÁTICOS (LLANTAS), CÁMARAS DE AIRE PARA NEUMÁTICOS (TUBOS). INCLUYE BUJÍAS, BATERÍAS, EQUIPO DE ILUMINACIÓN PARTES Y PIEZAS ELÉCTRICAS.			
Establecimientos			
Abiertos		Cerrados	
1		1	
Obligaciones tributarias			
• ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES - ANUAL			
• ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO			
• 2011 DECLARACION DE IVA			
• ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI			
• 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE			
• 4150 CONTRIBUCION UNICA Y TEMPORAL PARA SOCIEDADES CON INGRESOS MAYORES O IGUALES A USD 1 MILLON			
1/2			
www.sri.gob.ec			
Razón Social		Número RUC	
MIL REPUESTOS MILREP CIA. LTDA		1891745695001	
• 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES			
• ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA			
Números del RUC anteriores			
No registra			
	Código de verificación:	CATRCR2021021378940	
	Fecha y hora de emisión:	20 de mayo de 2021 17:10	
	Dirección IP:	186.6.233.66	
	Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-008RCOCT-0-02002117, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 682 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.		

Fuente: SRÍ (2023)

Anexo 3: Aplicación del cuestionario al gerente/empleados

