



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

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

Tema:

“Diseño de un sistema de control interno en la empresa Impofreico S. A.”

Autora: Agudelo Granda, Odalis Scarlett

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato – Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor con cédula de ciudadanía No. 180301353-9, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA IMPOFREICO S. A.”**, desarrollado por Odalis Scarlett Agudelo Granda, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Febrero 2024.

TUTORA



Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.C. 180301353-9

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Odalis Scarlett Agudelo Granda con cédula de ciudadanía No. 180529263-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA IMPOFREICO S. A.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2024.

AUTORA



.....
Odalis Scarlett Agudelo Granda

C.C. 180529263-6

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ambato, Febrero 2024.

AUTORA



.....
Odalis Scarlett Agudelo Granda

C.C. 180529263-6

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

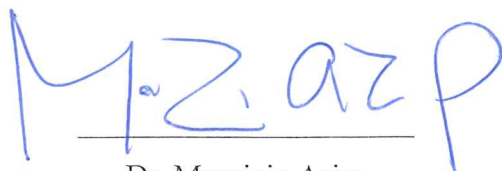
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA IMPOFREICO S. A.**”, elaborado por Odalis Scarlett Agudelo Granda, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024.



Dra. Tatiana Valle Ph. D.

PRESIDENTE



Dr. Mauricio Arias

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Darwin Aldás

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

El presente trabajo de titulación se lo dedico a Dios por guiar e iluminar mi camino en todo momento. A mi amada madre Iliana quien ha sido mi fuente de inspiración y apoyo ante cualquier adversidad. A mi abuelito Juan por siempre haber confiado en mí y motivarme a ser mejor de lo que pensaba, te extrañaré siempre. Así también, a mis queridos hermanos Elizabeth, Adil y Eitan por su aliento constante para continuar adelante. A mis amados sobrinos Karim y Camilo por sus ocurrencias que me han mantenido positiva. De igual manera, a mi enamorado Mario y su madre Amparito quienes en momentos difíciles han sido una compañía para mí.

Odalis Scarlett Agudelo Granda

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer de manera muy especial a la empresa Impofreico S. A. por darme la apertura de realizar este proyecto integrador. La colaboración y buena disposición del personal, ha permitido que el desarrollo de este trabajo sea de calidad. Un efusivo agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato que me ha dado la oportunidad de alcanzar mi título profesional en tan prestigiosa institución. A la Dra. Karina Benítez, le hago llegar mi más sincero agradecimiento por ser una docente guía, admirable y dedicada con su trabajo. Gracias a su excelente experiencia laboral y personal pude culminar mi trabajo con los mejores resultados posibles que han permitido enriquecer mi vida profesional. Así mismo, quiero extender mi gratitud a los docentes universitarios quienes han sido parte de mi formación académica. Su compromiso con formar profesionales de excelencia me ha convertido en un gran profesional lleno de habilidades y conocimientos idóneos.

Odalís Scarlett Agudelo Granda

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS	viii
ÍNDICE DE TABLAS.....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
RESUMEN EJECUTIVO	xv
ABSTRACT.....	xvi
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1. Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2 Descripción del entorno	5
1.1.3 Justificación.....	8
1.1.4 Objetivos	9
1.2. Revisión de la literatura	10
1.2.1 Teoría de sistemas y su relación estrecha con el control interno	10
1.2.2 Control interno	10
1.2.3 Importancia	11
1.2.4 Objetivos	11
1.2.5 Métodos de evaluación de control interno	12
1.2.6 Políticas.....	12

1.2.7	Tipos de políticas	13
1.2.8	Procedimientos.....	13
1.2.9	Metodologías aplicadas para la evaluación de control interno	13
1.2.10	Mapas de procesos	14
1.2.11	Componentes de los procesos	14
1.2.12	Diseño organizacional.....	15
1.2.13	Enfoque	15
1.2.14	Elementos.....	15
CAPÍTULO II.....		17
METODOLOGÍA		17
2.1.	Descripción de la metodología.....	17
2.1.1	Unidad de análisis	17
2.1.2	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	17
2.1.3	Fases de desarrollo	22
CAPÍTULO III.....		24
DESARROLLO.....		24
3.1.	Resultados	24
3.1.1	Fase I: Diagnóstico.....	24
3.1.1.1	Evaluación de la cultura organizacional.....	24
3.1.1.2	Recolección de información y estructuración de un mapa de procesos.....	27
3.1.1.3	Determinación de la estructura orgánica.....	29
3.1.1.4	Identificación de actividades en cada proceso misional	31
3.1.1.5	Evaluación de lo existente en materia de control interno	34
3.1.2	Fase II: Sistema de control interno en base al diseño organizacional.....	40
3.1.2.1	Diseño de un sistema de control interno	40
3.1.2.2	Retroalimentación del sistema de control interno	59
CAPÍTULO IV		63
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		63
4.1.	Conclusiones	63
4.2.	Recomendaciones.....	64
C. MATERIAL DE REFERENCIA		
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		65

ANEXOS.....	70
-------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla No. 1 Productos de la empresa Impofreico S. A.....	3
Tabla No. 2 Servicios de la empresa Impofreico S. A.....	3
Tabla No. 3 Personas encuestadas.....	18
Tabla No. 4 Fragmento del cuestionario de la cultura organizacional de Impofreico S. A.....	18
Tabla No. 5 Fragmento del cuestionario de control interno en los procesos misionales.....	20
Tabla No. 6 Personas entrevistadas.....	21
Tabla No. 7 Fragmento de las preguntas de la entrevista a nivel básico y su categoría.....	21
Tabla No. 8 Preguntas de la entrevista a nivel específico y su categoría.....	22
Tabla No. 9 Fases para el diseño de un sistema de control interno.....	23
Tabla No. 10 Cuestionario para determinar la cultura organizacional de la empresa.....	24
Tabla No. 11 Preguntas empleadas en la entrevista con el gerente general Renato Freire.....	27
Tabla No. 12 Preguntas empleadas al gerente general para determinar la estructura organizativa.....	30
Tabla No. 13 Departamentos y cargos de Impofreico S. A.	31
Tabla No. 14 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de ventas.....	32
Tabla No. 15 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de importaciones.....	33
Tabla No. 16 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de gestión de inventario.....	34
Tabla No. 17 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de ventas.....	35
Tabla No. 18 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de importaciones.....	37

Tabla No. 19 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de gestión de inventario	39
Tabla No. 20 Fijación de objetivos estratégicos para Impofreico S. A.	42
Tabla No. 21 Cuestionario de control interno para el proceso de ventas	60
Tabla No. 22 Cuestionario de control interno para el proceso de importaciones.....	61
Tabla No. 23 Cuestionario de control interno para el proceso de gestión de inventario	62

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PAGINA
Figura No. 1 Organigrama estructural de la empresa Impofreico S. A.....	3
Figura No. 2 Marcas representativas.....	4
Figura No. 3 Logo de la empresa Impofreico S. A.	4
Figura No. 4 Localización de la empresa Impofreico S. A.	5
Figura No. 5 Control interno.....	10
Figura No. 6 Aspectos mejorados a nivel organizacional tras la aplicación de control interno	11
Figura No. 7 Objetivos del control interno	11
Figura No. 8 Métodos para evaluar el sistema de control interno	12
Figura No. 9 Política	12
Figura No. 10 Tipos de políticas	13
Figura No. 11 Procedimientos.....	13
Figura No. 12 Mapa de procesos	14
Figura No. 13 Componentes de los procesos.....	14
Figura No. 14 Diseño organizacional	15
Figura No. 15 Enfoque del diseño organizacional	15
Figura No. 16 Elementos del diseño organizacional.....	16
Figura No. 17 Elementos del diseño organizacional con relación al SCI.....	16
Figura No. 18 Identificación de la cultura organizacional	27
Figura No. 19 Mapa de procesos planteado para Impofreico S. A.	29
Figura No. 20 Diferenciación vertical de Impofreico S. A.	41
Figura No. 21 Flujograma planteado para el proceso de ventas	43
Figura No. 22 Flujograma planteado para el proceso de importaciones.....	46
Figura No. 23 Flujograma planteado para el proceso de gestión de inventario - Recepción del producto.....	50
Figura No. 24 Flujograma planteado para el proceso de gestión de inventario - Despacho del producto.....	52
Figura No. 25 Toma de decisiones centralizada	58

Figura No. 26 Mapa de integración de los procesos de Impofreico S. A..... 59

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

TEMA: “DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA IMPOFREICO S. A.”

AUTORA: Odalis Scarlett Agudelo Granda

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como objetivo diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales con las que cuenta la empresa Impofreico S. A., de modo que exista una mejora en los procesos de ventas, importación y gestión de inventario. Por lo tanto, la metodología aplicada para desarrollar este sistema se basó en el diseño organizacional, el mismo que consta de dos fases. La fase I consistió en el diagnóstico inicial de la empresa donde se determina detalladamente la forma en la que se encuentra constituida la organización, la estructura orgánica que poseen, la cultura corporativa de los define y los procesos que manejan. La fase II consistió en el diseño del sistema bajo los elementos del diseño organizacional. Cabe mencionar que fue indispensable partir de la recolección de información mediante encuestas y entrevistas para su ejecución posterior. Como resultado del diagnóstico y diseño se aportó con un mapa de procesos ya que la empresa no contaba por escrito con la categorización de los procesos en estratégicos, claves y de soporte. Además, se realizó flujogramas para cada proceso donde se evidenció de forma ordenada las actividades que se deben llevar a cabo por el personal responsable. Con ello, la empresa tiende a aumentar su grado de formalidad y la gestión de los procesos se vuelve óptima. Así mismo, se instauró controles y políticas en relación con los procesos misionales ya que no contaba con los suficientes que le permitan mejorar su situación empresarial a lo largo del tiempo.

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

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

TOPIC: “DESIGN OF AN INTERNAL CONTROL SYSTEM IN THE IMPOFREICO COMPANY S. A.”

AUTHOR: Odalis Scarlett Agudelo Granda

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: February 2024

ABSTRACT

The objective of this integrative project was to design an internal control system for the mission areas that the company Impofreico S. A. has, so that there is an improvement in the sales, import and inventory management processes. Therefore, the methodology applied to develop this system was based on the organizational design, which consists of two phases. Phase I consisted of the initial diagnosis of the company where the way in which the organization is constituted, the organic structure they have, the corporate culture they define and the processes they manage are determined in detail. Phase II consisted of the design of the system under the elements of organizational design. It is worth mentioning that it was essential to start from the collection of information through surveys and interviews for its subsequent execution. As a result of the diagnosis and design, a process map was provided since the company did not have a written categorization of the processes into strategic, key and support. In addition, flowcharts were made for each process where the activities that must be carried out by the responsible personnel were shown in an orderly manner. With this, the company tends to increase its degree of formality and process management becomes optimal. Likewise, controls and policies were established in relation to missionary processes since it did not have enough to allow it to improve its business situation over time.

KEYWORDS: DESIGN, SYSTEM, INTERNAL CONTROL, FORMALIZATION, PROCESSES.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La empresa Impofreico S. A., tuvo la siguiente trayectoria de acuerdo se menciona en su página web oficial Impofreico (2023) que es descrita a continuación:

Impofreico S. A. es una compañía que se constituyó con domicilio en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, mediante escritura pública celebrada el 05 de noviembre del 2012 y aprobada por la Superintendencia de Compañías; contó con un capital suscrito de 10.000 dólares de los Estados Unidos de América, los mismos que fueron aportados por cuatro accionistas ecuatorianos.

Impofreico S. A., inicia su operatividad en el año de 1985 debido a la necesidad de ofrecer y brindar el servicio de prensado y mantenimiento de mangueras hidráulicas en Ambato. Tras esta necesidad notable, la empresa comenzó con sus actividades comerciales, en un inicio, al por menor en la ciudad de Ambato, para después abarcar el 100% del territorio nacional en ventas al por mayor de mangueras hidráulicas, industriales, plásticas, válvulas y componentes de frenos; convirtiéndose así, en la empresa líder en distribución de mangueras para el Ecuador.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

Impofreico S. A. (2023) consta de la siguiente información estratégica, la misma que ha sido obtenida de su página web oficial.

Misión

Mantenernos como empresa líder de distribución de mangueras y de todas nuestras líneas afines en el mercado Ecuatoriano, la confianza y respeto de todos nuestros

clientes nos obliga a mejorar día a día, ya que son siempre nuestra prioridad y motivación.

Visión

Impofreico S. A. como una empresa líder en el mercado Ecuatoriano tiene como visión incrementar nuestra área de bodega con alta tecnología en maquinaria especializada a fin de abastecer y agilizar la comercialización de nuestros productos a nivel nacional e internacional con las más exigentes normas de calidad.

Valores

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, empresa o institución, dando respuestas adecuadas a lo que se espera, yendo más allá de la obligación estricta y asumiendo las consecuencias de los actos, preparados para lograr alcanzar una solución eficiente a conflictos.

Perseverancia: Realizar el trabajo en los cuales requieren fuerzas mentales, físicas y emocionales; la perseverancia nos ha permitido conseguir grandes logros. Levantarse ante las adversidades y luchar todos los días con una actitud positiva, persistiendo por alcanzar los objetivos y metas en común.

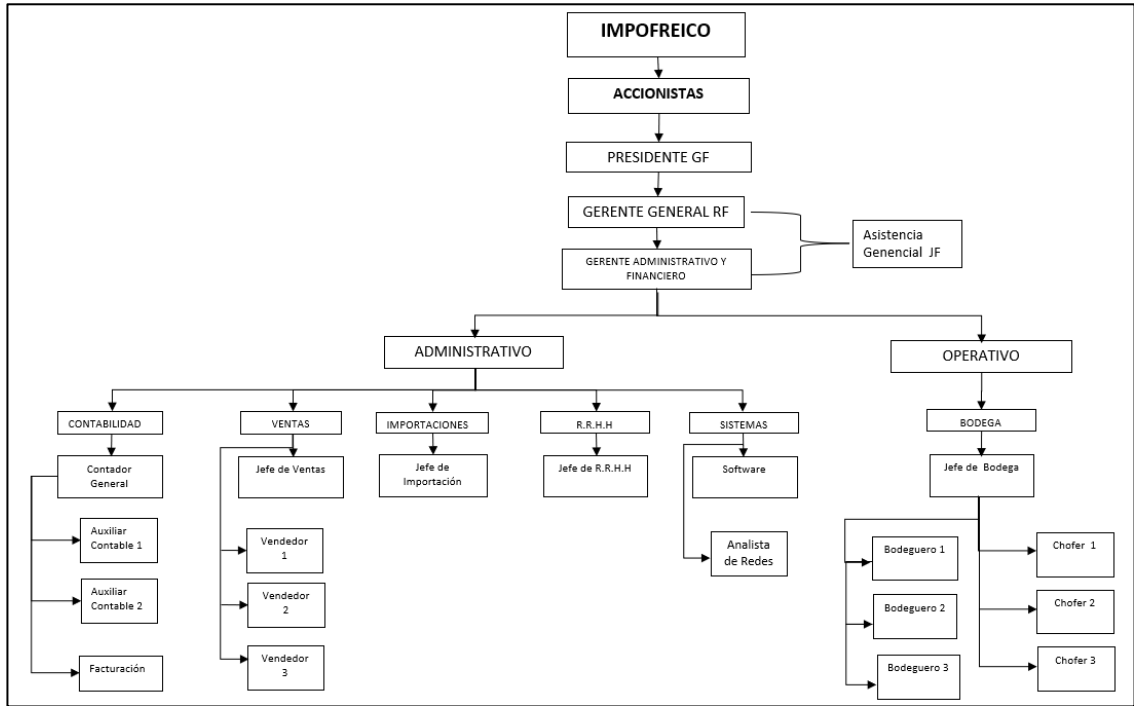
Innovación: Ser pioneros en la creación de propuestas de valor a los clientes, la tecnología como el habilitador de negocios, siendo vanguardistas, siempre un paso adelante. Generando siempre más alternativas adaptables a nuestros clientes.

Compromiso: Estar comprometidos con nuestros clientes para brindar un servicio ágil y de calidad, que responda a sus demandas y genere siempre más alternativas adaptables a nuestros clientes.

Trabajo en equipo: Mantener y resaltar en nuestros colaboradores un espíritu de trabajo, compromiso y responsabilidad.

1.1.1.3 Estructura organizacional

Figura No. 1 Organigrama estructural de la empresa Impofreico S. A.



Fuente: Impofreico S. A. (2023)

1.1.1.4 Detalles de operación

Impofreico S. A. ofrece para todo tipo de vehículo y maquinaria, todo tipo de repuestos y accesorios, tales como:

Tabla No. 1 Productos de la empresa Impofreico S. A.

Acoples	Férrulas	Milton
Adaptadores	Filtros	Neplos
Aluminio	Mangueras	Válvulas

Fuente: Impofreico S. A. (2023)

Además, brinda de los siguientes servicios a vehículos:

Tabla No. 2 Servicios de la empresa Impofreico S. A.

Reparación	Pintura	Lubricación
Mantenimiento	Vulcanización	Lavado

Fuente: Impofreico S. A. (2023)

1.1.1.5 Detalles legales

Impofreico S. A. se rige de acuerdo con la siguiente base legal:

- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- ✓ Normas Internacionales de Contabilidad (NIC)
- ✓ Código de Ética
- ✓ Código de Trabajo
- ✓ Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- ✓ Ley Orgánica para el Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal
- ✓ Ley de Compañías

1.1.1.6 Marcas y logos

Impofreico S. A. representa a varias marcas reconocidas tales como:

Figura No. 2 Marcas representativas



Fuente: Impofreico S. A. (2023)

Impofreico S. A. está representada por el siguiente logotipo:

Figura No. 3 Logo de la empresa Impofreico S. A.



Fuente: Impofreico S. A. (2023)

1.1.1.7 Ubicación

Impofreico S. A. está ubicado en el Parque Industrial Ambato, etapa 1, calle 3 y Av. D esquina.

Figura No. 4 Localización de la empresa Impofreico S. A.



Fuente: Google Maps (2023)

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 El control interno como instrumento de gestión en el ambiente empresarial y a nivel mundial

De acuerdo con Velázquez (2022) las organizaciones en su mayoría se encuentran amenazadas de que el propio personal pueda cometer fraudes dentro de esta, siempre y cuando no se aplique un sistema de control interno que garantice la efectividad de los procedimientos, no violente los principios contables y fomente la cultura organizacional. De igual importancia, Rivera & Villacrés (2021) mencionan que más allá de contar con un adecuado sistema de control interno, es imprescindible que el área de recursos humanos sea altamente competente y cumpla con sus actividades, para así asegurar que la preparación de los estados financieros reflejen certeza y fiabilidad.

Por otra parte, Cumbicos et al. (2023) afirman que las empresas destinan sus recursos a la producción y ventas descuidando así, el manejo de un eficiente sistema de control interno que garantiza la fiabilidad y precisión de la información financiera. Por consiguiente, Arroyo et al. (2019) consideran que mientras más grande sea una empresa, existe mayor necesidad de contar con un sistema de control interno ideal, ya

que la cantidad de empleados y actividades a desempeñar son numerosas, se vuelve más difícil que el o los dueños puedan mantener el control de los procesos y de la empresa como tal.

De hecho, Mendoza (2022) asevera que varias empresas constructoras no poseen un sistema de control interno y en caso de tenerlo, este presenta falencias y sus procesos resultan ser muy básicos para la consecución de los objetivos propuestos. Del mismo modo, Carmona et al. (2022) mencionan que las pequeñas y medianas empresas Pymes no cuentan con este sistema de manera bien estructurada ya que se piensa que trae consigo un gasto elevado que no son capaces de cubrir. Sin embargo, lo aplican informalmente y logran cumplir sus objetivos en un bajo margen. Al contrario, Huanca & Quilia (2023) manifiestan que las empresas industriales manejan una mejor relación entre el sistema de control interno y la información financiera, a tal grado que la operatividad es completamente eficiente, las normas y regulaciones se siguen a cabalidad y la toma de decisiones se vuelve asertiva.

1.1.2.2 El sistema de control interno y su influencia en empresas de Latinoamérica

Sulca (2020) asevera que las empresas comerciales deben poseer esencialmente de un sistema de control interno, ya que es una herramienta que contribuye en la obtención mejorada de rendimientos financieros. Sin embargo, la aplicación de esta conlleva una gran responsabilidad y es ahí donde las entidades comienzan a fracasar. La evidente falta de actividades de control y la ineficiente valoración del personal provocan problemas significativos en el desarrollo de las operaciones (Navarrete & Urrutia, 2019). Por otro lado, Fonseca (2022) menciona que el control interno en las empresas peruanas es un elemento imprescindible pero su deficiencia radica en que no existe un sistema de control interno en el proceso logístico de la organización.

Según reconocen Lozano et al. (2022) es fundamental y significativo que las empresas peruanas cuenten con un eficiente control interno debido a que su diseño y aplicación ayuda a controlar que se eviten riesgos y fraudes de tal forma que, sus intereses y activos sean seguros y confiables. Por ejemplo, Hernández & Lugo de los Santos

(2023) afirman que, en México, existen algunas empresas escoberas que, a pesar de la competitividad en el mercado y su baja rentabilidad, han implementado un sistema de control interno por la notable necesidad de crear políticas y monitorear los procedimientos productivos de tal modo que, garantizan su sostenibilidad entre otras organizaciones.

Finalmente, Pozo & Ferreiro (2020) concuerdan con que las Pymes, representan un rol significativo en la economía mexicana ya que generan un alto nivel de empleo, pero estas no llevan a cabo un control interno efectivo debido a que muchas entidades consideran su aplicación como un gasto y no como una inversión. Al contrario, Mendivil & Erro (2021) consideran que manejar un sistema de control interno en niveles óptimos, genera, naturalmente, un efecto positivo en la rentabilidad y en los trabajadores provocando así, que la entidad alcance sus objetivos en base al establecimiento y cumplimiento de políticas, normas, principios y procesos, además de garantizar un adecuado clima organizacional.

1.1.2.3 Implementación oportuna y adecuada de un sistema de control interno en empresas ecuatorianas

Mencionan Ruiz et al. (2020) que el sistema de control interno debe ser flexible de tal modo que, pueda adaptarse ante cualquier modificación que surja en la organización. A la vez, Pavón et al. (2019) aseveran que es de vital importancia que las empresas Pymes diseñen un sistema de control interno que esté comprometido a lograr los objetivos propuestos y a mejorar la productividad en cada una de las actividades operativas, administrativas, financieras y económicas. De hecho, Rodríguez & Aviles (2020) consideran que las Pymes en el Ecuador influyen fuertemente en el sector productivo y en el comercio; sin embargo, internamente no demuestran avances estructurales y funcionales ya que no ejercen adecuadamente un control interno que se adapte a sus necesidades sea por factores tales como bajo acceso a los recursos, inexperticie o desmotivación.

De igual forma, Álava et al. (2023) consideran que las pymes representan un papel fundamental en la economía ya que generan un gran porcentaje de empleo, pero la falta

de estructura organizativa y controles impiden que estas continúen un camino exitoso que les permita garantizar su estabilidad en el mercado, mejora continua y cumplimiento de objetivos. En el mismo sentido, García et al. (2019) mencionan que empresas comerciales minoristas no poseen de un sistema de control interno que gestione eficientemente la cartera, provocando así, iliquidez, pérdidas en ventas e incluso el cierre total del negocio.

Para Mora et al. (2023) manifiestan que, en empresas productoras de camarones, contar con un sistema de control interno brinda mayor control de cómo se administran los recursos e insumos, además agiliza que los gerentes puedan obtener la información suficiente y competente para responder a cualquier situación presentada de forma imprevista. Así mismo, Sotomayor et al. (2020) destacan que las empresas camaroneras mantienen un alto perfil en la economía ecuatoriana por tal motivo, es imprescindible manejar un sistema de control interno que cubra con los lineamientos y asegure una adecuada gestión de la información contable y financiera, donde se detalla de forma legal y precisa aspectos como el uso de los recursos y de inversión.

1.1.3 Justificación

Calle et al. (2020) afirmaron que el diseño de control interno es la base fundamental para la toma de decisiones en una empresa ya que, a través de esta, existe un alto grado de seguridad razonable que permite la consecución de objetivos garantizando la eficiencia y eficacia de sus operaciones. Así también, se reconoce que el control interno hace referencia a una herramienta que garantiza el apoyo administrativo en una entidad debido a que evalúa, de forma periódica, el desempeño de una organización para mitigar riesgos y tomar acciones oportunas (Ruíz & Delgado, 2020). Por otro lado, la inexistencia de un sistema de control interno provoca varios problemas en una entidad. Por ello, diseñarlo orienta a los administradores en la toma de decisiones respecto con los problemas presentes tales como incumplimiento de la normativa, ineficiencia en las operaciones, riesgos e irregularidades frecuentes (Cortés, 2019).

El presente trabajo se ha centrado, principalmente, en el tipo de investigación bibliográfica – documental ya que se ha empleado fuentes primarias para su desarrollo

tales como encuestas y entrevistas semiestructuradas. De igual manera, se aplicó fuentes secundarias como libros, revistas y artículos científicos de autoría original; los mismos que han sido publicados y se encuentran disponibles en los principales repositorios web. El método aplicado para el estudio fue el denominado Diseño Organizacional debido a que la empresa es catalogada como una Pymes. Este modelo resultó ser el más óptimo, ya que permitió definir la estructura orgánica, mejorar la cultura corporativa y conocer los procesos para posteriormente alinearlos con los controles internos. Además, se ha aplicado instrumentos tecnológicos con orientación en la búsqueda de herramientas académicas que contengan documentación válida y reconocimiento científico. Finalmente, se firmó una carta compromiso con la empresa para asegurar que los documentos que resulten fundamentales para el desarrollo del trabajo sean facilitados inmediatamente sin ningún obstáculo.

El diseño de un sistema de control interno en la empresa Impofreico S. A. permitió un mejor desenvolvimiento en las áreas de importación, ventas y gestión de inventario ya que se puso en conocimiento a la entidad, la estructuración de políticas y procedimientos bajo este sistema que, sin duda alguna, su aplicación tuvo un impacto positivo en el ámbito administrativo, operativo y financiero. Además, la empresa garantizó su existencia y competitividad en el mercado por mayor tiempo, debido a que el sistema de control interno cubrió las falencias presentadas en las áreas mencionadas, las mismas que determinaron y garantizaron, en alto grado, la puesta en marcha de la organización y consecución de sus objetivos planteados; siendo así, los beneficiados sus accionistas, presidente, gerente general y personal encargado de los departamentos administrativo y operativo.

1.1.4 Objetivos

Objetivo General

Diseñar el sistema de control interno a la empresa Impofreico S. A. para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas vigentes.

Objetivos Específicos

- ✓ Diagnosticar la situación actual de la empresa Impofreico S. A. para la identificación vulnerabilidades y riesgos.
- ✓ Desarrollar el sistema de control interno a la empresa Impofreico S. A. con el establecimiento de políticas y procedimientos con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos.

1.2. Revisión de la literatura

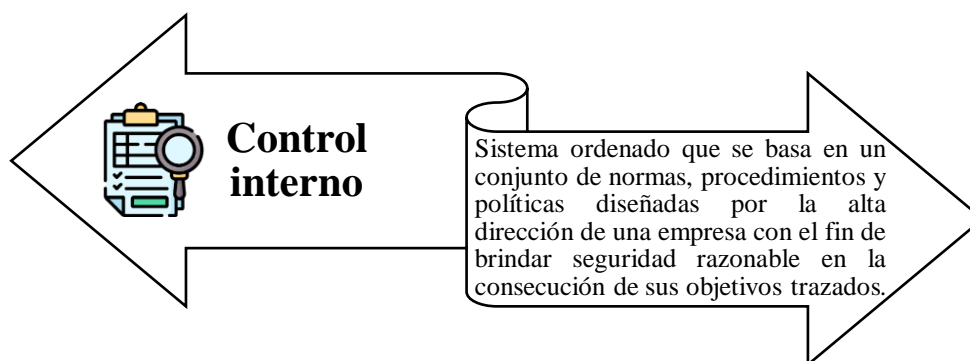
1.2.1 Teoría de sistemas y su relación estrecha con el control interno

La teoría de sistemas consiste en el estudio de un conjunto de elementos que se interaccionan simultáneamente y no de forma independiente (Bertalanffy, 1986). De esta forma, aplicar la teoría de sistemas dentro de las organizaciones resulta imprescindible ya que se entiende que la organización únicamente puede ser estudiada como un sistema que requiere el entendimiento global de sus partes y cómo estas cohesionan y dependen mutuamente.

A partir de este entendimiento las empresas se encuentran en la capacidad necesaria y adecuada de cumplir con sus objetivos y tomar decisiones que marcan el rumbo de su negocio. Bajo esta consideración, se estudia y comprende de manera agrupada a la estructura organizativa, los procesos y su personal mediante un diseño organizacional. Además de mantener un control globalizado de la organización sin apartar los aspectos relevantes que fortalecen el éxito del negocio.

1.2.2 Control interno

Figura No. 5 Control interno



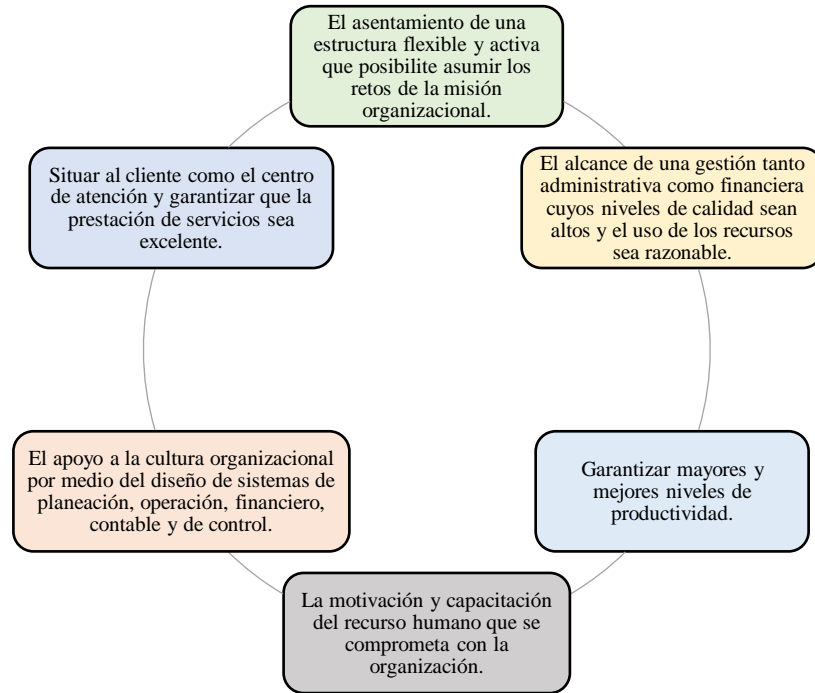
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Montaña (2013)

1.2.3 Importancia

El control interno involucra a todos los trabajadores de una empresa y los compromete a mejorar la calidad de la gestión. Esto implica el mejoramiento en aspectos tales como:

Figura No. 6 Aspectos mejorados a nivel organizacional tras la aplicación de control interno



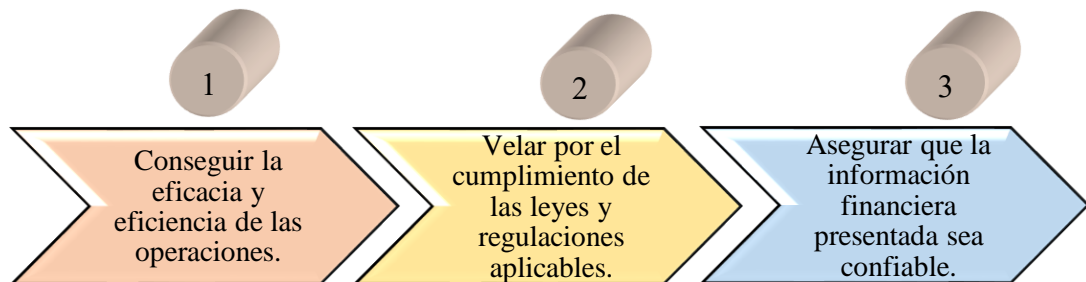
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Cepeda (1997)

1.2.4 Objetivos

El control interno entre los numerosos objetivos que cumple en una organización destaca los siguientes:

Figura No. 7 Objetivos del control interno



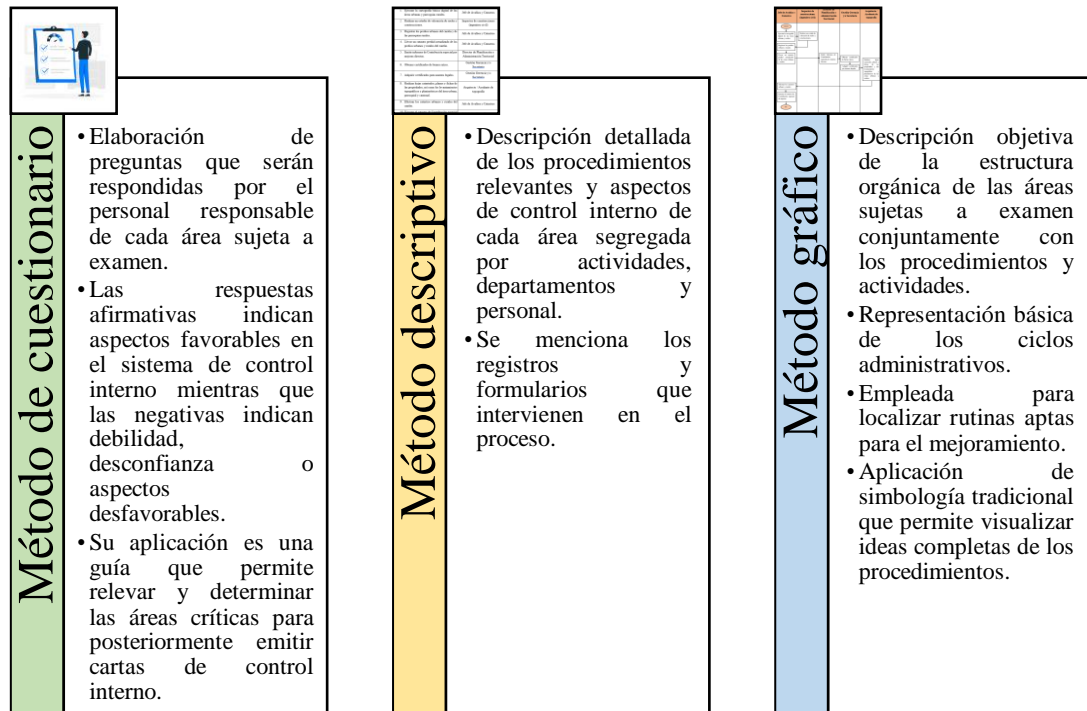
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Mantilla (2005)

1.2.5 Métodos de evaluación de control interno

En palabras de Estupiñan (2006) existen tres métodos que permite evaluar el sistema de control interno y que resultan de mucha ayuda para el auditor al momento de ejecutar su trabajo.

Figura No. 8 Métodos para evaluar el sistema de control interno

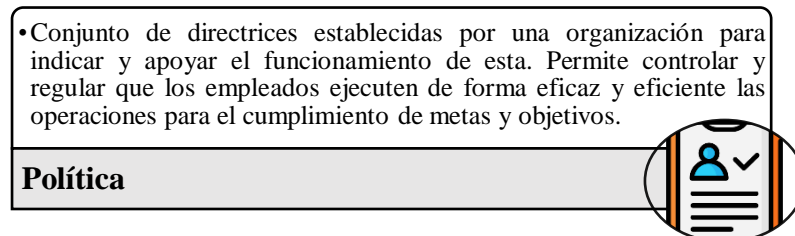


Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Estupiñan (2006)

1.2.6 Políticas

Figura No. 9 Política



Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Illera & Illera (2015)

1.2.7 Tipos de políticas

Figura No. 10 Tipos de políticas

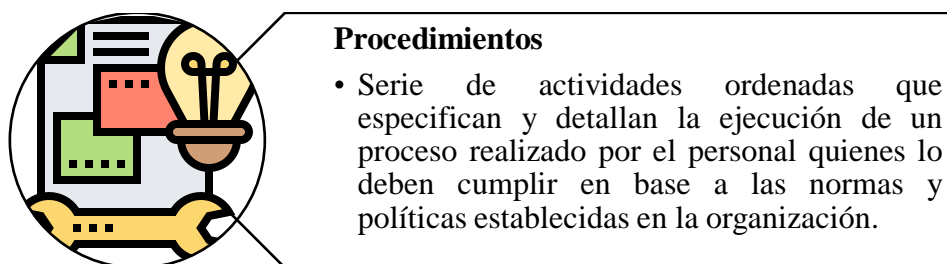
Política general	Política particular	Política específica
<ul style="list-style-type: none">•Directrices que enfoca a toda la organización en el uso de los recursos.•Guía en las estrategias fijadas y resulta útil en la creación de otros tipos de políticas.	<ul style="list-style-type: none">•Directrices que permiten ajustar las actividades de la empresa.•Ej: Política de presupuesto.	<ul style="list-style-type: none">•Directrices encaminadas al cumplimiento de actividades o procesos concretos.•Ej: Política de ventas.

Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Illera & Illera (2015)

1.2.8 Procedimientos

Figura No. 11 Procedimientos



Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Vivanco (2017)

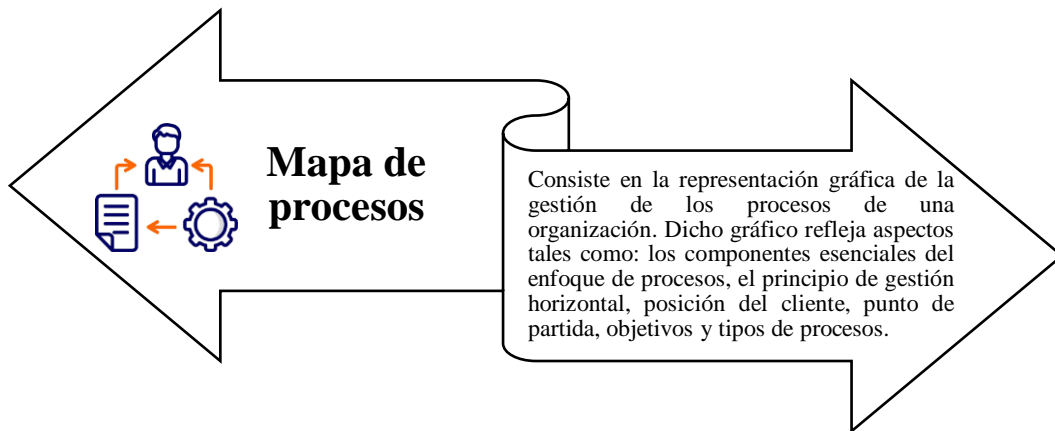
1.2.9 Metodologías aplicadas para la evaluación de control interno

A lo largo del tiempo, las organizaciones han recurrido a la necesidad de aplicar control interno. Sin embargo, su concepto y aplicación han sido percibidos de distintas maneras por lo que se ha tratado de recoger aquellos elementos que resultan comunes, para posteriormente integrarlos y conseguir la efectividad deseada en las organizaciones.

A partir de aquello, surgen las siguientes metodologías que se adaptan a los requerimientos de las empresas. Entre ellas se encuentran COSO, COBIT, COCO, GRC y Turnbull. Cabe destacar que, de las metodologías mencionadas la más exitosa y de reconocimiento internacional ha sido COSO (Mantilla, 2013).

1.2.10 Mapas de procesos

Figura No. 12 Mapa de procesos



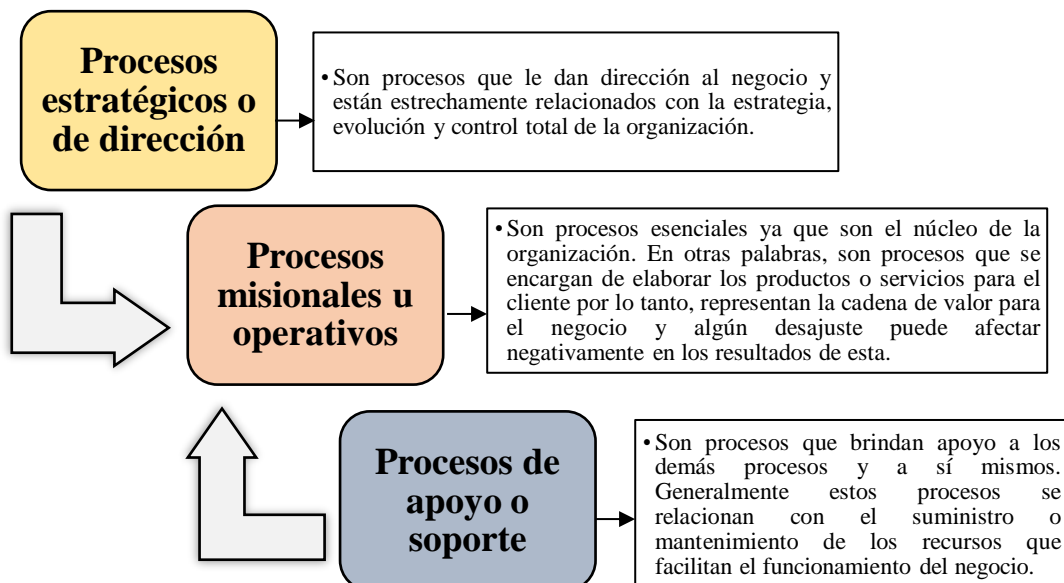
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Alarcón & Alarcón (2022)

1.2.11 Componentes de los procesos

De acuerdo con Pardo (2013) las organizaciones a diario realizan procesos que favorecen su existencia en el mercado. Sin embargo, cada proceso es distinto y por lo tanto estos deben ser considerados en función de su aptitud esencial por la que han sido concebidos.

Figura No. 13 Componentes de los procesos

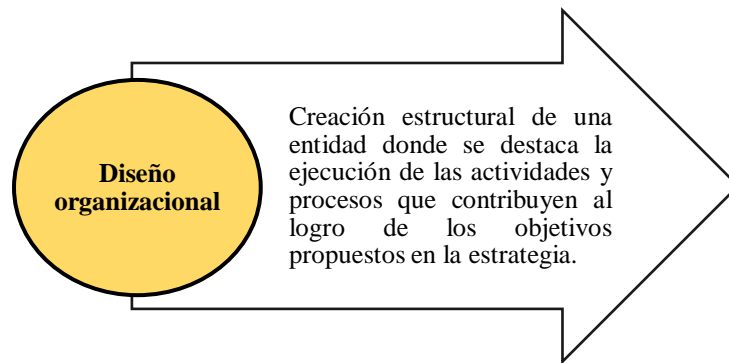


Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Pardo (2013)

1.2.12 Diseño organizacional

Figura No. 14 Diseño organizacional



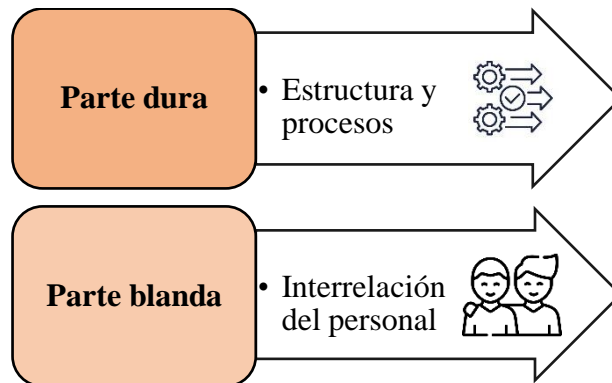
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Huamán & Rios (2011)

1.2.13 Enfoque

Para Huamán y Rios (2011) el diseño organizacional mantiene su enfoque en dos aspectos imprescindibles, los mismos que deben guardar un vínculo especial para garantizar el funcionamiento efectivo de la organización.

Figura No. 15 Enfoque del diseño organizacional



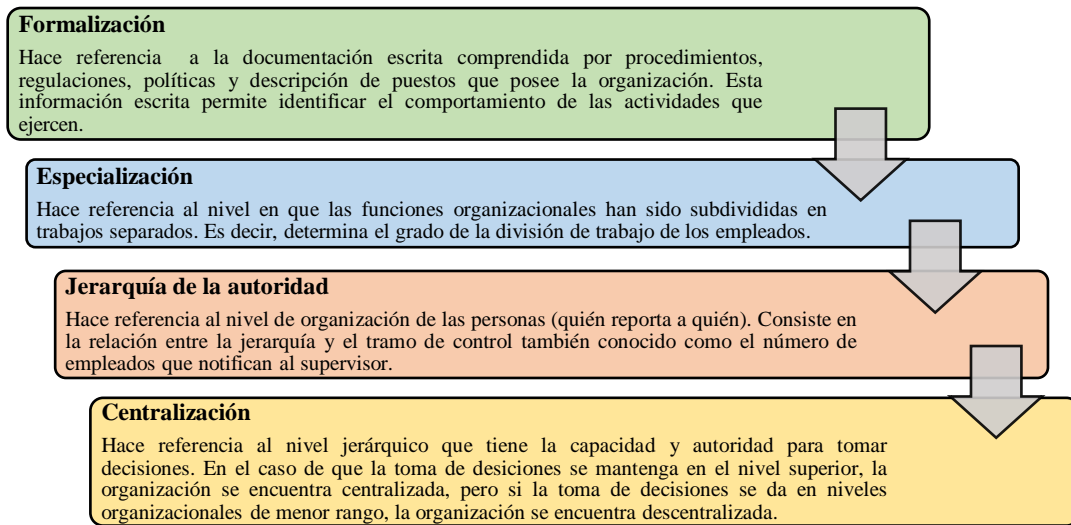
Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Huamán & Rios (2011)

1.2.14 Elementos

Según Daft (2015) los elementos del diseño organizacional son etiquetas que permiten describir, medir y comparar una organización de otras. Por lo tanto, se compone de la siguiente manera:

Figura No. 16 Elementos del diseño organizacional

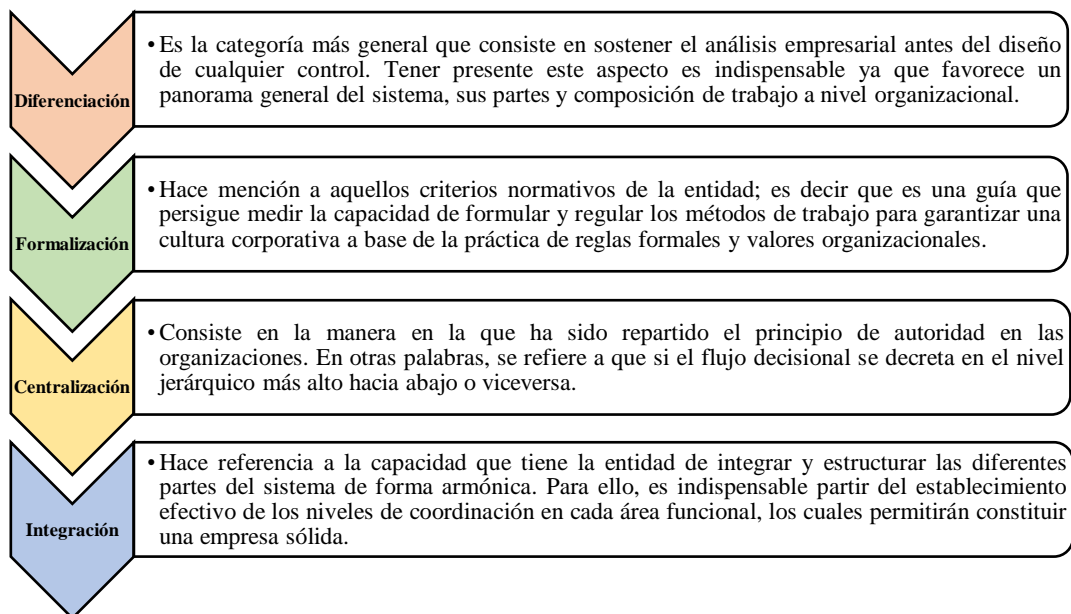


Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Daft (2015)

Por otra parte, Luna et al. (2019) considera que los elementos del diseño organizacional para el entendimiento de un sistema de control interno son los siguientes:

Figura No. 17 Elementos del diseño organizacional con relación al SCI



Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Luna et al. (2019)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

En el presente proyecto integrador para la ejecución de un diseño de sistema de control interno encaminado a los procesos misionales, se consideró como unidad de análisis a la empresa Impofreico S. A. ubicada en la ciudad de Ambato. Por lo tanto, los procesos misionales enfocados a examen fueron: importación, ventas y gestión de inventario ya que estos conforman el motivo de existencia de la empresa en el mercado permitiéndole relacionarse directamente con los clientes y proveedores, además de ser objeto para la toma de decisiones en la organización.

Se diseñó un sistema de control interno enfocado a los procesos misionales debido a que son procesos fundamentales que generan valor para el negocio. De hecho, estos procesos aportan radicalmente en la satisfacción del cliente ya que están relacionados directamente con el producto de su interés. Así mismo, los procesos misionales contribuyen grandemente en la consecución de los objetivos. Por consiguiente, haber diseñado un sistema de control interno a los procesos misionales permitió que la empresa fortifique su permanencia en el mercado a través del logro de sus objetivos.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Para el desarrollo del proyecto integrador se empleó información que fue facilitada directamente por el personal de la empresa. Por lo tanto, fue indispensable aplicar la técnica de la encuesta al gerente general y a los jefes de cada departamento relacionado con los procesos misionales a evaluar que posee Impofreico S. A. para obtener conocimiento previo de la cultura organizacional que se maneja y a su vez, conocer qué tan involucrados están con el control interno a la hora de ejecutar sus tareas.

Tabla No. 3 Personas encuestadas

Nombres	Cargo	Departamento
Renato Freire	Gerente general	Gerencia
Santiago Portero	Jefe de ventas	Ventas
Renato Freire	Jefe de importaciones	Importaciones
Diego Sánchez	Jefe de gestión de inventario	Bodega

Elaborado por: Agudelo (2023)

Encuesta 1.- La técnica de la encuesta se aplicó el día 09 de noviembre de 2023 a las 16h00 de manera presencial en la empresa Impofreico S. A. cuyo fin consistió en evaluar la cultura organizacional de esta.

Cuestionario 1.- Se efectuó un cuestionario con 24 preguntas que están divididas proporcionalmente para 6 componentes. Es decir, cada componente contiene 4 alternativas que pueden ser ponderadas con un número no inferior a 0 y no superior a 100 además, la valoración total de cada componente debe sumar 100 puntos en cada columna. La escala utilizada para su tratamiento fue de suma constante de acuerdo con la tabla No. 4.

Tabla No. 4 Fragmento del cuestionario de la cultura organizacional de Impofreico S. A.

Preguntas	Actual	Preferido
Características dominantes		
A. La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Liderazgo organizacional		
A. El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos

B. El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Gestión de empleados		
A. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Cohesión organizacional		
A. Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Énfasis estratégico		
A. La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100
Factores críticos del éxito		
A. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
B. La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.	0 hasta 100 puntos	0 hasta 100 puntos
Total	100	100

Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Cameron & Quinn (1999)

Encuesta 2.- La técnica de la encuesta se aplicó el día 09 de noviembre de 2023 a las 17h00 de manera presencial en la empresa Impofreico S. A., cuyo fin consistió en evaluar el nivel de control interno que posee en los procesos misionales.

Cuestionario 2.- Se efectuó un cuestionario con 36 preguntas que están divididas proporcionalmente en los 3 procesos a examinar. La escala utilizada para su tratamiento fue nominal dicotómica de acuerdo con la tabla No. 5.

Tabla No. 5 Fragmento del cuestionario de control interno en los procesos misionales

Preguntas	Escala
Proceso de ventas	
1. Se han definido líneas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del proceso.	1. Sí; 2. No
2. Las políticas establecidas actualmente para los procesos de ventas, créditos y cobranzas resultan adecuadas para la consecución de los objetivos.	1. Sí; 2. No
3. Se identifican deficiencias en el proceso de ventas tras supervisiones rutinarias.	1. Sí; 2. No
Proceso de importaciones	
4. Cuentan con mecanismos de carácter formal en la revisión y actualización de procedimientos de importación.	1. Sí; 2. No
5. Cuentan con procedimientos de control para cada uno de los pedidos de importación.	1. Sí; 2. No
6. Se realizan revisiones físicas a los productos importados.	1. Sí; 2. No
Proceso de gestión de inventario	
7. Existe un control sobre el mínimo y máximo de existencias.	1. Sí; 2. No
8. Está debidamente protegida la seguridad del inventario físico.	1. Sí; 2. No
9. Se controla debidamente el acceso al inventario físico.	1. Sí; 2. No

Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Aguirre (2005), Lawrence (1971), Sierra & Orta (1996) y Taylor (1988)

De igual manera, se aplicó la técnica de la entrevista al gerente general y a los jefes de cada departamento que se relaciona con los procesos misionales a examinar de Impofreico S. A. con la finalidad de recopilar información inicial y determinar cómo se realizan los dichos procesos.

Tabla No. 6 Personas entrevistadas

Nombres	Cargo	Departamento
Renato Freire	Gerente general	Gerencia
Santiago Portero	Jefe de ventas	Ventas
Renato Freire	Jefe de importaciones	Importaciones
Diego Sánchez	Jefe de gestión de inventario	Bodega

Elaborado por: Agudelo (2023)

Entrevista 1.- La técnica de la entrevista se realizó el 10 de noviembre de 2023 a las 16h00 de manera presencial en la empresa Impofreico S. A., a través de una conversación con el gerente general Renato Freire para recopilar información inicial sobre los procesos, sus responsables y la estructura orgánica ya que son requeridos para el estudio.

Guion de entrevista 1.- Se efectuó una entrevista con 13 preguntas direccionadas a levantar información básica de la empresa. La duración de esta fue de 30 minutos aproximadamente. A continuación, la tabla No. 7 muestra un extracto de las preguntas:

Tabla No. 7 Fragmento de las preguntas de la entrevista a nivel básico y su categoría

Preguntas	Categoría
1. ¿Cuenta la empresa con un mapa de procesos? De ser el caso, ¿cómo se encuentra estructurado?	Operativo
2. ¿Cuáles son los procesos que desarrolla la empresa?	Operativo
3. ¿De acuerdo con su percepción, ¿qué procesos considera usted como claves para el negocio?	Operativo
4. ¿Cuenta la empresa con un organigrama que refleje fielmente su organización? De ser el caso ¿por qué?	Organizacional
5. ¿Cuál es el número de trabajadores con los que cuenta la empresa?	Organizacional

Elaborado por: Agudelo (2023)

Entrevista 2.- La técnica de la entrevista se realizó el 10 de noviembre de 2023 a las 17h00 de manera presencial en la empresa Impofreico S. A., a través de una conversación con el jefe de ventas Santiago Portero, jefe de importaciones Renato Freire y jefe de gestión de inventario Diego Sánchez para conocer cómo se realiza cada proceso misional que sea de su competencia.

Guion de entrevista 2.- Se efectuó tres entrevistas con 1 pregunta cada una direccionadas a levantar información sobre cómo se ejecuta cada proceso misional de la empresa. La duración de cada entrevista fue de 20 minutos obteniendo un total de 60 minutos aproximadamente. A continuación, en la tabla No. 8 se plasma las preguntas aplicadas que dieron paso a la ejecución de una cédula narrativa:

Tabla No. 8 Preguntas de la entrevista a nivel específico y su categoría

Preguntas	Categoría
1. Describa cómo se lleva a cabo el proceso de ventas.	Proceso misional
2. Describa cómo se lleva a cabo el proceso de importaciones.	Proceso misional
3. Describa cómo se lleva a cabo el proceso de gestión de inventario.	Proceso misional

Elaborado por: Agudelo (2023)

2.1.3 Fases de desarrollo

La metodología utilizada para el presente proyecto integrador consiste en el diseño de un sistema de control interno en base al diseño organizacional sugerido por Luna et al. (2019). Esta metodología se divide en dos fases y contiene siete pasos en total. Los cinco primeros pasos se relacionan con la cultura corporativa, estructura y procedimientos mientras que el paso seis consiste en el diseño como tal y el paso siete la retroalimentación de este.

Tabla No. 9 Fases para el diseño de un sistema de control interno

Fases	Subfases	Evidencia	Resultado
Fase I Diagnóstico	1. Examen de la cultura organizacional.	Encuesta Aplicación del modelo OCAI diseñado por los autores Cameron y Quinn para la determinación de la cultura organizacional.	Cuestionario que refleja el nivel de la cultura organizacional en la empresa.
	2. Recolección de información inicial y estructuración de sus procesos.	Entrevista Aplicación de una entrevista con preguntas semiestructuradas dirigidas al gerente de la organización con el objetivo de reunir información sobre los procesos y sus responsables.	Guion de entrevista Mapa de procesos
	3. Determinación de la estructura orgánica	Entrevista Aplicación de una entrevista con preguntas semiestructuradas dirigidas al gerente de la organización con el fin de reunir información sobre las distintas áreas que forman parte de la estructura orgánica.	Organigrama Reconocimiento de una estructura horizontal o vertical.
	4. Identificación de actividades en cada proceso misional.	Entrevista Aplicación de una entrevista semiestructurada dirigida a los jefes de cada departamento con el objetivo de recopilar los procedimientos que ejecutan.	Cédula narrativa por cada proceso misional de la organización.
	5. Evaluar lo existente en materia de control interno.	Encuesta Aplicación de un cuestionario de control interno con el fin de evaluar la existencia de controles en los procesos misionales.	Cuestionario de control interno. Cálculo del nivel de confianza y riesgo.
Fase II Sistema de control interno en base al diseño organizacional	6. Diseño de un sistema de control interno	1. Diferenciación Panorama general del sistema, sus partes y composición de trabajo a nivel organizacional. Establecimiento de la estructura de la empresa.	Organigrama estructural
		2. Formalización Análisis de los criterios normativos de la entidad. Identificación de los objetivos principales y procesos misionales tales como ventas, importación y gestión de inventario por medio de flujogramas. Lista de controles necesarios a ejecutar en cada proceso misional.	Objetivos estratégicos Procedimientos de cada proceso misional (flujogramas) y sus respectivos controles internos. Políticas
		3. Centralización Manera de repartición del principio de autoridad en la organización. Determinación del flujo decisional.	Toma de decisiones centralizada o descentralizada. Capacidad de respuesta organizacional.
		4. Integración Capacidad de integrar y coordinar las actividades de forma armónica en base al establecimiento efectivo de una jerarquía formal.	Mapa de integración de procesos misionales
	7. Retroalimentación del sistema de control interno.	Encuesta Evaluación continua a través de la aplicación de un cuestionario de control interno por cada proceso misional.	Cuestionario de control interno para los procesos de ventas, importación y gestión de inventario.

Elaborado por: Agudelo (2023)

Fuente: Luna et al. (2019)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Resultados

Se planteó un sistema de control interno en base al diseño organizacional el mismo que establece dos fases: la primera fase consta de un diagnóstico inicial y la segunda del diseño.

3.1.1 Fase I: Diagnóstico

Este apartado tuvo como finalidad recabar información inicial de la organización para posteriormente analizarla y darle el tratamiento necesario. Dentro de esta fase se cuenta con cinco subfases que permitieron identificar la situación original de la empresa.

3.1.1.1 Evaluación de la cultura organizacional

Se empleó el cuestionario “OCAI” propuesto por Cameron & Quinn (1999) que está orientado en evaluar el tipo de cultura organizacional que posee la empresa. A continuación, se adjunta la tabla No. 10 con la información recopilada por medio del cuestionario.

Tabla No. 10 Cuestionario para determinar la cultura organizacional de la empresa

IMPOFREICO S. A.			
EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
CUESTIONARIO OCAI			
AÑO 2023			
Preguntas		Actual	Preferido
Características dominantes			
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	20	25
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.	20	15
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo.	35	40

	Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.		
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.	25	20
TOTAL		100	100
Liderazgo organizacional			
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	15	35
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.	25	30
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.	10	15
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.	50	20
TOTAL		100	100
Gestión de empleados			
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	40	50
B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.	20	15
C	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.	20	20
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	20	15
TOTAL		100	100
Cohesión organizacional			
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	30	45
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	15	15
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de las metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.	25	20
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con un buen funcionamiento es muy importante.	30	20

TOTAL		100	100
Énfasis estratégico			
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	25	30
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.	25	20
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.	25	35
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos son importantes.	25	15
TOTAL		100	100
Factores críticos del éxito			
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	35	50
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.	35	25
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	25	15
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.	5	10
TOTAL		100	100

Elaborado por: Agudelo (2023)

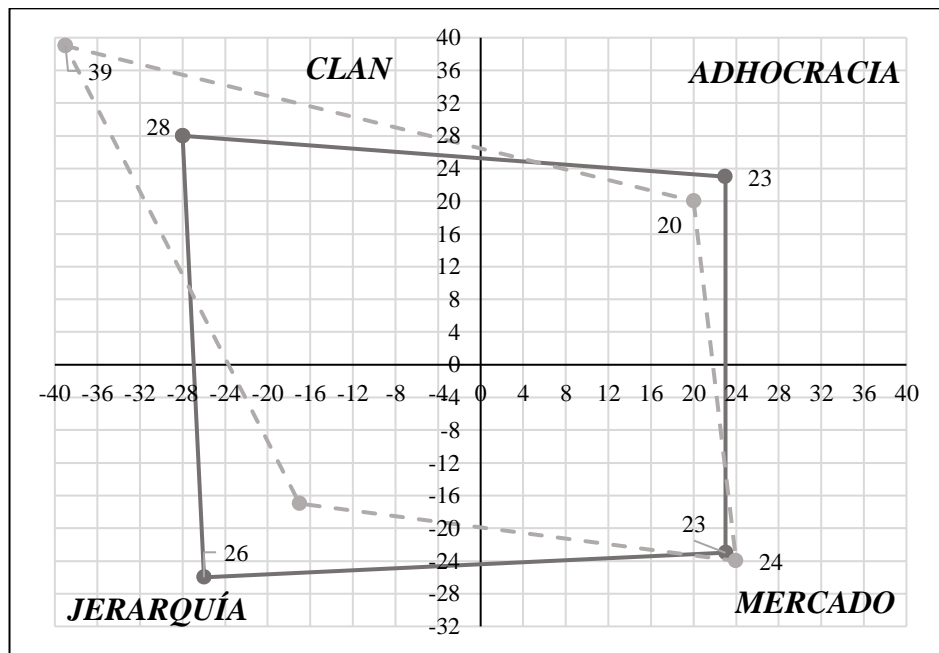
Fuente: Cameron & Quinn (1999)

De acuerdo con los datos obtenidos, se presenta la figura No. 18 que refleja los resultados de acuerdo con la respuesta del gerente general, resultados que permiten conocer el tipo de cultura organizacional en la que se encuentra la empresa.

Impofreico S. A. es una empresa que se inclina por un tipo de cultura organizacional denominada Clan, este tipo de cultura pertenece al grupo A y sus rasgos dominantes tienen que ver con las relaciones humanas. Por lo tanto, la organización cumple con esta característica ya que realizan sus actividades bajo un ambiente armonioso donde

la amistad y el trabajo en equipo prevalecen en todo momento, los colaboradores comparten entre ellos y los propietarios son visualizados como mentores debido a que estimulan continuamente a sus trabajadores por medio de capacitaciones o reuniones semanales en la mejora de la comunicación asertiva, la proactividad y la capacidad de respuesta ante cualquier situación.

Figura No. 18 Identificación de la cultura organizacional



Elaborado por: Agudelo (2023)

3.1.1.2 Recolección de información y estructuración de un mapa de procesos

A partir de la identificación de la cultura organizacional, se dio paso a la ejecución de una entrevista con preguntas semiestructuradas al gerente general con el fin de conocer información inicial sobre los procesos que manejan y sus responsables. Se muestra la tabla No. 11 con la entrevista.

Tabla No. 11 Preguntas empleadas en la entrevista con el gerente general Renato Freire

Nº	Preguntas
1	<p>¿Cuenta la empresa con un mapa de procesos? De ser el caso, ¿cómo se encuentra estructurado?</p> <p>No, nuestra empresa no posee un mapa de procesos. Sin embargo, nos basamos en un manual de funciones donde se especifica las actividades que deben ser ejecutadas por el personal correspondiente.</p>

2 ¿Cuáles son los procesos que desarrolla la empresa?

Impofreico actualmente se caracteriza por desarrollar procesos tales como: ventas, cobro a clientes, importaciones, pago a proveedores, toma de decisiones, gestión de inventario, marketing, recursos humanos, contabilidad, facturación y gestión estratégica.

3 De acuerdo con su percepción, ¿qué procesos considera usted como claves para el negocio?

Los procesos que dan valor significativo y mantienen a nuestro negocio en flote son: ventas, importación y gestión de inventario.

4 De acuerdo con su percepción, ¿qué procesos considera usted como estratégicos para el negocio?

Los procesos como la toma de decisiones y gestión estratégica brindan orientación general para el cumplimiento de objetivos y metas de nuestro negocio, por lo tanto, son considerados como procesos estratégicos.

5 De acuerdo con su percepción, ¿qué procesos considera usted como apoyo para el negocio?

Cobro a clientes, pago a proveedores, contabilidad, recursos humanos, marketing y facturación vienen a ser los procesos que brindan apoyo a la parte operativa, es decir que estos procesos contribuyen a que la operatividad de nuestra empresa sea ejecutada con eficiencia y eficacia.

6 ¿Quiénes son los responsables de los procesos claves?

El responsable de ventas es el jefe de ventas, el responsable de importaciones es el jefe de importaciones y el responsable de la gestión de inventario es el jefe de bodega.

7 ¿Quiénes son los responsables de los procesos estratégicos?

Los responsables en la toma de decisiones y en la gestión estratégica son el presidente, gerente general y gerente administrativo.

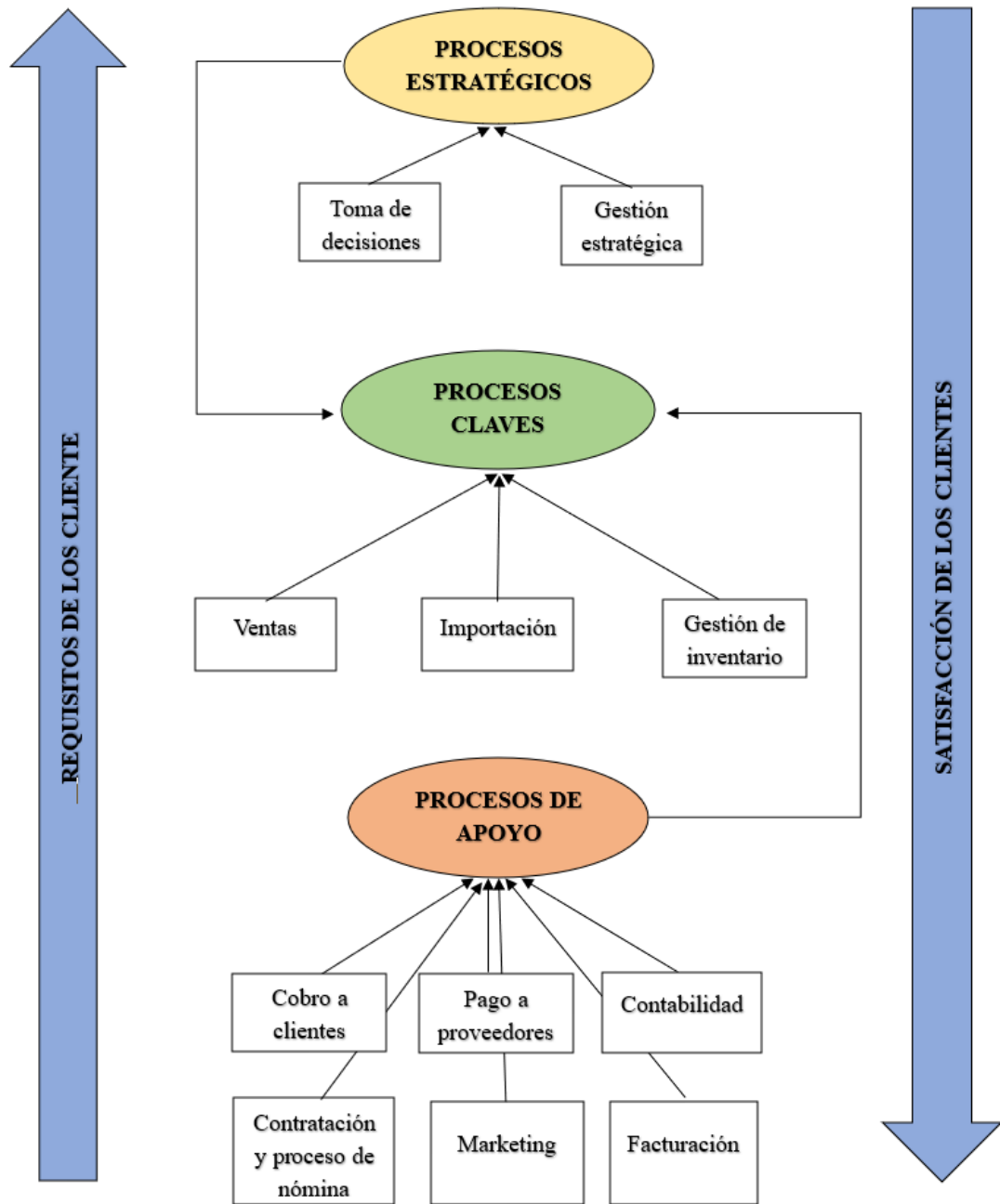
8 ¿Quiénes son los responsables de los procesos de apoyo?

El responsable de cobro a clientes son los vendedores, el responsable de pago a proveedores es el asistente de importaciones, el responsable de contabilidad es el contador general, el responsable de recursos humanos es el jefe de recursos humanos, el responsable de marketing es el director de marketing y el responsable de facturación es el analista de facturación.

Elaborado por: Agudelo (2023)

De acuerdo con las respuestas obtenidas en la entrevista, se identificó que la empresa realiza sus procesos en función de un manual. Sin embargo, se consideró importante aportar con el desarrollo de un mapa de procesos que permita visualizar la interrelación de unos procesos con otros en orden de ejecución. Por lo tanto, la figura No. 19 plasma el mapa de procesos que la empresa necesita.

Figura No. 19 Mapa de procesos planteado para Impofreico S. A.



Elaborado por: Agudelo (2023)

3.1.1.3 Determinación de la estructura orgánica

Se preparó una serie de preguntas que fueron contestadas por el gerente general de la empresa a través de una entrevista que tuvo el objetivo de recolectar información que permita determinar el tipo de estructura organizativa que manejan y el desempeño que esta ha tenido entre sus diferentes áreas. Se detalla la entrevista en la tabla No. 12.

Tabla No. 12 Preguntas empleadas al gerente general para determinar la estructura organizativa

N°	Preguntas
1	<p>¿Cuenta la empresa con un organigrama que refleje fielmente su organización? De ser el caso, ¿por qué?</p> <p>Sí, porque Impofreico cuenta con la estructuración de un organigrama que le permite visualizar los diferentes niveles de autoridad en cada departamento, por lo tanto, cada colaborador conoce su posición, a quién debe referirse ante cualquier situación y el límite de autoridad con el que cuenta para el desarrollo de sus actividades.</p>
2	<p>¿Cuál es el número de trabajadores con los que cuenta la empresa?</p> <p>Impofreico cuenta con 39 colaboradores.</p>
3	<p>¿El número de trabajadores es el indicado para el desempeño normal de la empresa?</p> <p>Por supuesto, contamos con un número apto de colaboradores quienes tienen establecidas sus funciones y estas son desempeñadas bajo condiciones favorables.</p>
4	<p>¿Cuál es la estructura organizativa que maneja la empresa actualmente?</p> <p>Impofreico maneja una estructura organizativa de tipo jerárquico ya que la toma de decisiones se da únicamente en los niveles superiores de la organización.</p>
5	<p>¿Qué resultados positivos se ha evidenciado con el tipo de estructura organizativa que se maneja?</p> <p>Entre algunos resultados evidenciados se destaca que cada colaborador está consciente del rol que cumple dentro de la empresa entonces existe un desempeño armónico de las funciones ya que ningún colaborador se cruza en las actividades de otro. Además, cada colaborador tiene claro que, ante cualquier situación imprevista, inmediatamente debe referirse a los niveles superiores con la finalidad de que se pueda tomar mejores decisiones que solucionen los riesgos presentados.</p>

Elaborado por: Agudelo (2023)

Se evidenció que la empresa maneja una estructura orgánica de tipo jerárquica o denominada también como estructura vertical. Se adjunta la tabla No. 13 donde se refleja los diferentes departamentos que existen y sus responsables de acuerdo con la información obtenida.

Tabla No. 13 Departamentos y cargos de Impofreico S. A.

Departamento	Cargo
Gerencia	Presidente Gerente general Gerente administrativo y financiero
Administrativo	
Contabilidad	Contador general
Ventas	Jefe de ventas
Importaciones	Jefe de importaciones
Recursos humanos	Jefe de recursos humanos
Sistemas	Analista de redes / Software
Operativo	
Bodega	Jefe de bodega

Elaborado por: Agudelo (2023)

3.1.1.4 Identificación de actividades en cada proceso misional

Se recolectó información por medio de una entrevista a los responsables de cada proceso misional sobre las actividades que ejecutan paso a paso para el cumplimiento de los procesos claves (ventas, importaciones y gestión de inventario). La información recopilada fue procesada a través de la aplicación de cédulas narrativas que se encuentran detalladas en orden de acuerdo con la manera en que se realiza el proceso de ventas (CN. 1.), el proceso de importaciones (CN.2.) y el proceso de gestión de inventario (CN.3.).

Por lo tanto, la tabla No. 14 detalla el proceso de ventas el cual es efectuado bajo una secuencia lógica. Sin embargo, existen actividades que no están designadas a un colaborador en específico, lo que puede provocar conflictos al no delimitar las responsabilidades de cada uno. No obstante, este proceso se mantiene fuerte debido a que continuamente se busca la fidelización de los clientes y autorización por parte de gerencia ante cualquier permiso.

Tabla No. 14 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de ventas

CÉDULA NARRATIVA	CN 1/3
Proceso: Ventas	
Nombre y cargo del personal entrevistado: Santiago Portero – Jefe de ventas	
Fecha de corte: 10 de noviembre de 2023	
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCESO	
<p>El proceso inicia con la verificación de que los vendedores lleven muestras del producto en cada salida a la ruta que se les ha sido asignada previamente con el propósito de buscar posibles clientes. Una vez en el almacén del cliente, el vendedor muestra el catálogo con la variedad de los productos que disponen, los productos que están por llegar y sus respectivos precios. Además, el vendedor puede informar sobre una solicitud de crédito al cliente con la finalidad de que este pueda obtener un descuento o como tal el crédito. En el caso de obtener la venta, el vendedor inmediatamente genera el pedido con el código del producto, mediante un mensaje digital. Consecuentemente, el mensaje llega al departamento de ventas donde el jefe de ventas se encarga de transcribir e imprimir el pedido para pasar a bodega con el objetivo de que se encarguen de realizar la gestión correspondiente. Si el pedido se da por medio de una solicitud de crédito, el jefe de ventas debe efectuar el análisis respectivo del cliente en el buró de crédito para conocer el límite de endeudamiento al que puede someterse y así evitar el endeudamiento con la empresa y garantizar la fidelidad del cliente en próximas ventas. Una vez que se determina que el cliente está apto para negociar con nosotros, se envía el informe a gerencia donde el gerente general se encarga de revisar y dar su aprobación. Adicionalmente, en cada visita los vendedores son los encargados de realizar un estudio de mercado de aquellos productos que la empresa no dispone, pero se encuentran vinculados a la línea comercial y son de gran demanda para la sociedad. Una vez completado esto, cada lunes se realiza una reunión con todos los vendedores donde se expone los estados de cuenta de cada cliente y cualquier novedad encontrada en el mercado.</p>	

De forma similar, la tabla No. 15 detalla el proceso de importaciones el cual es efectuado bajo un orden lógico y sistemático cumpliendo en alto grado los controles existentes. Además, se destaca por cumplir con la obtención de los requisitos solicitados por el agente de aduana para el ingreso de la mercadería necesaria para la venta.

Tabla No. 15 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de importaciones

CÉDULA NARRATIVA	
Proceso: Importaciones	CN
Nombre y cargo del personal entrevistado: Renato Freire – Jefe de importación	2/3
Fecha de corte: 10 de noviembre de 2023	
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCESO	
<p>El proceso inicia con la necesidad del vendedor de cierto producto para la venta. A partir de ello, se revisa el sistema y se baja el archivo donde se reflejan todos los proveedores y todos los productos que dispone cada proveedor. Posteriormente, se busca al proveedor y se filtra todos los productos de dicho proveedor para realizar un análisis de cada producto que consta en: examinar el nivel de compras por mes, el tiempo que tarda en llegar el producto y el tiempo que se desea tener en stock en la bodega. Una vez calculado estos valores, se ingresa en el sistema y se actualiza. Inmediatamente, el sistema arroja una cantidad sugerida de lo que se debería pedir de cada producto. Luego, se genera la lista con las cantidades de productos que se requiere para luego pasársela al vendedor con la finalidad de que se revise si las cantidades expuestas resultan adecuadas según su criterio. Después de su revisión, nuevamente es entregada al auxiliar de importación para las debidas modificaciones y consecuentemente el envío al proveedor por parte del jefe de importación. El proveedor envía la proforma y el responsable se encarga de revisar si los precios han variado. Una vez aceptado los términos se efectúa un anticipo que suele ser del 30% o 50% para que el proveedor comience a realizar la producción de lo solicitado. En el momento que está listo los productos, el proveedor envía la factura e inmediatamente el jefe de importación realiza el pago final y comienza el proceso de buscar una embarcadora para ello, debe cotizar de acuerdo con el tamaño del contenedor. Selecciona el agente embarcador quien se pondrá en contacto con el proveedor para realizar el embarque y envío. Posteriormente, se hace una nota de pedido al proveedor con los aranceles de cada producto para enviar al seguro de tal forma que, este pueda emitir una póliza de seguro. Esto es notificado al agente para que este envíe la dirección de la caja y una vez que se tiene la factura, la póliza y la dirección se va a una empresa que se encarga de realizar las gestiones de aduana. Entonces dicha empresa se encarga de efectuar el pago correspondiente de los impuestos de la mercadería a aduana previo aviso al jefe de importación quien se encarga de transferir el monto solicitado. Para ello, se comprueba el documento que envía la empresa para la desaduanización del producto. Finalmente, la empresa contratada carga la mercadería en los diferentes transportes que manejan y se dirigen a nuestra empresa. Una vez que llega la mercadería, se comunican con el auxiliar de importación para que este de aviso a bodega.</p>	

De igual importancia, la tabla No. 16 detalla el proceso de gestión de inventario el cual es efectuado bajo un gran número de controles que lo vuelven efectivo ya que satisfacen las necesidades del cliente en el momento apropiado. Además, se evidencia que desarrollan su trabajo bajo la segregación de funciones y un orden lógico.

Tabla No. 16 Aplicación de cédula narrativa para la descripción del proceso de gestión de inventario

CÉDULA NARRATIVA	
<p>Proceso: Gestión de inventario</p> <p>Nombre y cargo del personal entrevistado: Diego Sánchez – Jefe de bodega</p> <p>Fecha de corte: 10 de noviembre de 2023</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <p style="color: red; margin: 0;">CN</p> <p style="color: red; margin: 0;">3/3</p> </div>
NARRACIÓN DETALLADA DEL PROCESO	
<p>Recepción del producto</p> <p>El proceso inicia con la recepción de las importaciones en los contenedores luego, se da el desembarque de las importaciones para continuar con el conteo físico de los productos importados. Posteriormente, se realiza la respectiva verificación de la factura con relación a la información recolectada y se procede a hacer los cuadros de estas. En el caso de que exista alguna novedad inmediatamente se comunica al jefe de importación. Por consiguiente, se procede a ingresar la mercadería al sistema de acuerdo con el conteo físico realizado para después continuar con el percheo de esta en los lugares en los que corresponde.</p> <p>Despacho del producto</p> <p>Cuando es el momento de despachar los productos, se recibe la orden de pedido y cualquiera de los ayudantes de bodega se encarga de preparar el pedido. Es decir, que un ayudante de bodega saca el producto, pero una vez que lo saca ya no puede involucrarse en el conteo y revisión del producto, obligatoriamente dos ayudantes distintos de bodega se encargan de las actividades mencionadas respectivamente. Luego, se comprueba que la mercadería sea lo que ha solicitado el cliente y si es así, se procede con el sellado e identificación del pedido. Una vez terminada la revisión, se realiza la hoja de observaciones por parte del ayudante de bodega y esta consta de: nombre del cliente, ciudad, transporte, cantidad de bultos y carga de flete de ser impuesto conforme a la política de la empresa, previo al envío del producto. Por consiguiente, se envía a facturación el pedido ya revisado para que esta emita la factura y las guías de transporte con la finalidad de que una se quede como respaldo en bodega y la otra se adjunte a la mercadería del cliente. Finalmente, se contacta a un transportista independiente con quien se mantenga convenio para que se encargue de entregar el producto al cliente.</p>	

3.1.1.5 Evaluación de lo existente en materia de control interno





A fin de examinar el nivel de control interno en los procesos misionales de estudio, se desarrolló un cuestionario de control interno que fue contestado por cada responsable

de cada proceso. A continuación, se detallan los cuestionarios de control interno y el cálculo del nivel de confianza del proceso de ventas, importaciones y gestión de inventario.

De acuerdo con la tabla No. 17 que muestra el cuestionario de control interno, se evidencia que el nivel de confianza para el proceso de ventas fue de 66,67% que demuestra un nivel moderado. No obstante, se presentan algunas debilidades existentes en el proceso tales como: las funciones de créditos y trámites de venta no son ejecutadas por personal independiente, no se comprueban los precios, cantidades y operaciones aritméticas de las facturas, no existen listas de precios que estén autorizadas y estas no son objeto de revisiones periódicas.

Tabla No. 17 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de ventas





IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: VENTAS				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	CALIFICACIÓN TOTAL
1	¿Se han definido líneas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del proceso?	1		1
2	¿Las políticas establecidas actualmente para los procesos de ventas, créditos y cobranzas resultan adecuadas para la consecución de los objetivos?	1		1
3	¿Las supervisiones rutinarias permiten identificar deficiencias en el proceso de ventas?	1		1
4	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados antes de enviar la mercancía?	1		1
5	¿Las funciones de créditos y trámites de venta son ejecutados por personal independiente?		0	0
6	¿Las órdenes de expedición son exigidas cada vez que hay que servir un pedido a un cliente?	1		1
7	¿Existe un control en relación con la numeración de las facturas de venta?	1		1

8	¿Se comprueban los precios, cantidades y operaciones aritméticas de las facturas?		0	0	
9	¿Tiene la empresa normas por escrito respecto a los descuentos a aplicar a los clientes?	1		1	
10	¿Está definido quién es el responsable de autorizar los descuentos a clientes?	1		1	
11	¿Existen listas de precios autorizadas?		0	0	
12	¿Las listas de precios son objeto de revisiones periódicas?		0	0	
PONDERACIÓN TOTAL				12	
CALIFICACIÓN TOTAL				8	
NIVEL DE CONFIANZA					
BAJO		MODERADO		ALTO	
	5% - 50%		51% - 75%		76% - 95%
	95% - 50%		49% - 25%		24% - 5%
ALTO		MODERADO		BAJO	
NIVEL DE RIESGO					
P. TOTAL	C. TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA	
12	8	66,67%	33,33%	 MODERADO	
$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$					
$\text{Nivel de confianza} = \frac{8}{12} * 100$			$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - NC$		
Nivel de confianza = 66,67%			Nivel de riesgo = 33,33%		

Así mismo, en la tabla No. 18 que muestra el cuestionario de control interno, se evidencia que el nivel de confianza para el proceso de importaciones fue de 100% que demuestra un nivel alto. Por lo tanto, se determinó que el proceso es desarrollado en base al cumplimiento de controles internos que garantizan la efectividad de los resultados.

Tabla No. 18 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de importaciones





IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: IMPORTACIONES				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	CALIFICACIÓN TOTAL
1	¿Existe un archivo o una base de cuentas separadas para las importaciones y otros gastos?	1		1
2	¿Se lleva un auxiliar del registro de importación en departamento distinto a contabilidad y se cuadra con el total obtenido mensualmente de las cuentas contables?	1		1
3	¿Se llevan registros auxiliares para proveedores?	1		1
4	¿Se realizan cuadros mensuales entre auxiliar y contabilidad?	1		1
5	¿Cuentan con mecanismos de carácter formal en la revisión y actualización de procedimientos de importación?	1		1
6	¿Cuentan con procedimientos de control para cada uno de los pedidos de importación?	1		1
7	¿Se realizan revisiones físicas a los productos importados?	1		1
8	¿Se realizan las importaciones en base a un pedido autorizado por personal responsable?	1		1
9	¿Se verifican las importaciones al corte de fin de año?	1		1
10	¿Existe una base de precios de importación para cada proveedor acordado previamente por escrito?	1		1
11	¿Están separadas la autorización, el registro y la custodia de las importaciones de mercancía?	1		1
12	¿Las operaciones de importación son ejecutadas bajo supervisión y monitoreo adecuado?	1		1
PONDERACIÓN TOTAL				12
CALIFICACIÓN TOTAL				12

NIVEL DE CONFIANZA				
BAJO		MODERADO		ALTO
	5% - 50%		51% - 75%	 76% - 95%
	95% - 50%		49% - 25%	24% - 5%
ALTO		MODERADO		BAJO
NIVEL DE RIESGO				
P. TOTAL	C. TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
12	12	100%	0%	 ALTO
$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$		$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - NC$		
$\text{Nivel de confianza} = \frac{12}{12} * 100$		$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 100\%$		
Nivel de confianza = 100%		Nivel de riesgo = 0%		

De la misma manera, en la tabla No. 19 que muestra el cuestionario de control interno, se evidencia que el nivel de confianza para el proceso de gestión de inventario fue de 75% que demuestra un nivel moderado. No obstante, se presentan algunas debilidades existentes en el proceso como: no existe un control sobre el mínimo y máximo de existencias, los precios unitarios de requisición (solicitud) no están determinados por personas que no tengan acceso al inventario físico y no son verificados los precios unitarios en los pedidos de inventario.

Tabla No. 19 Cuestionario de control interno y nivel de confianza para el proceso de gestión de inventario

IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: GESTIÓN DE INVENTARIO				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	CALIFICACIÓN TOTAL
1	¿Existe un control sobre el mínimo y máximo de existencias?		0	0
2	¿Está debidamente protegida la seguridad del inventario físico?	1		1
3	¿Se controla debidamente el acceso al inventario físico?	1		1
4	¿Se toma inventario físico?	1		1
5	¿Se ajustan los inventarios de libro para equilibrar las diferencias importantes entre los inventarios de libro y los físicos?	1		1
6	¿Notifica el responsable de inventario todas las llegadas de inventario al departamento de contabilidad?	1		1
7	¿Se informa al departamento de contabilidad todos los movimientos de inventario que salen de las bodegas?	1		1
8	¿Están previamente numeradas las requisiciones (solicitudes) de inventario?	1		1
9	¿Se exige que las requisiciones (solicitudes) de inventario sean debidamente autorizadas?	1		1
10	¿Están los precios unitarios de requisición (solicitud) determinados por personas que no tengan acceso al inventario físico?		0	0
11	¿Verifica las cantidades de embarque otra persona que no sea el encargado de reunir el pedido?	1		1
12	¿Suelen ser verificados los precios unitarios en los pedidos de inventario?		0	0
PONDERACIÓN TOTAL				12
CALIFICACIÓN TOTAL				9

NIVEL DE CONFIANZA				
BAJO		MODERADO		ALTO
	5% - 50%		51% - 75%	
	95% - 50%		49% - 25%	
ALTO		MODERADO		BAJO
NIVEL DE RIESGO				
P. TOTAL	C. TOTAL	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
12	9	75%	25%	 MODERADO
$\text{Nivel de confianza} = \frac{CT}{PT} * 100$		$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - NC$		
$\text{Nivel de confianza} = \frac{9}{12} * 100$		$\text{Nivel de riesgo} = 100\% - 75\%$		
Nivel de confianza = 75%		Nivel de riesgo = 25%		

3.1.2 Fase II: Sistema de control interno en base al diseño organizacional

3.1.2.1 Diseño de un sistema de control interno

De acuerdo con la metodología aplicada, se procedió a diseñar un sistema de control interno en base a los elementos del diseño organizacional. Dichos elementos fueron: diferenciación, formalización, centralización e integración.

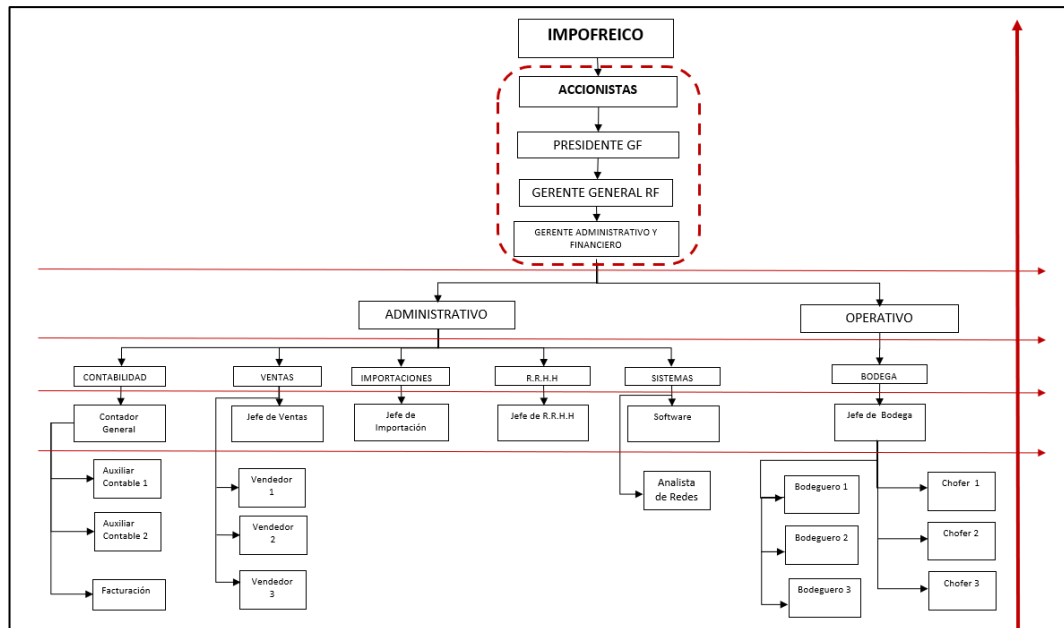
La aplicación secuencial de estos elementos logró crear un sistema de control interno que se acople a las necesidades reales de Impofreico S. A., ya que se cubre las deficiencias encontradas en los controles existentes de cada proceso misional, es decir que la operatividad se ha vuelto efectiva y, por lo tanto, el nivel de confianza ha mejorado en cierto grado.

✓ Diferenciación

Impofreico S. A. plantea un organigrama estructural que para efectos del estudio fue considerado adecuado, ya que refleja una distribución ideal debido a que muestra la división de trabajo que, sin duda alguna, le permite responder a las necesidades presentadas en la organización. Por lo mencionado, se consideró pertinente mantenerlo tal y como ha sido planteado por la empresa.

A continuación, se presenta la figura No. 20 con el organigrama estructural que posee la empresa, el cual evidentemente se inclina por una diferenciación de tipo vertical denominado también jerárquico, ya que cumple con el orden de los niveles partiendo desde el más alto hacia el más bajo y además permite la estructuración de estos.

Figura No. 20 Diferenciación vertical de Impofreico S. A.



Elaborado por: Agudelo (2023)

✓ Formalización

De acuerdo con este punto, fue necesario medir la capacidad de los métodos de trabajo que tiene Impofreico. Para ello, se analizó los criterios normativos presentes.

En primer lugar, se identificó que la empresa no contaba por escrito con el planteamiento de objetivos estratégicos, dando como resultado que la organización se sumerja en un ambiente informal, ya que no cuenta con documentación sostenible que guíe el trabajo en equipo entre colaboradores y garantice la consecución de metas dirigidas al éxito empresarial. Por lo tanto, la tabla No. 20 detalla el establecimiento de objetivos estratégicos para la entidad, partiendo de las siguientes perspectivas: financieros, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Cabe destacar que previo a la redacción de los objetivos se consideró la fórmula gramatical que consiste en: verbo, sustantivo y adjetivo.

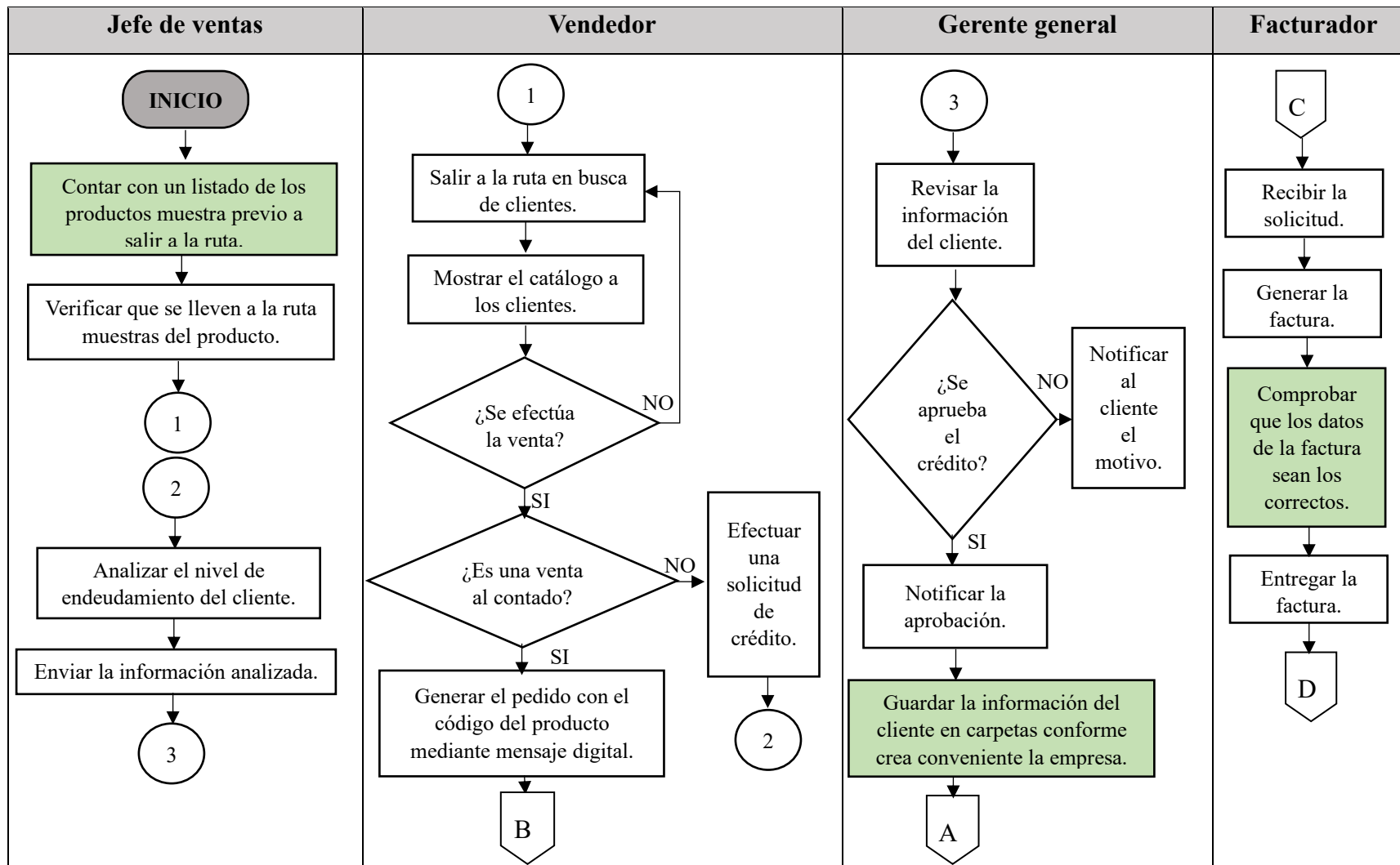
Tabla No. 20 Fijación de objetivos estratégicos para Impofreico S. A.

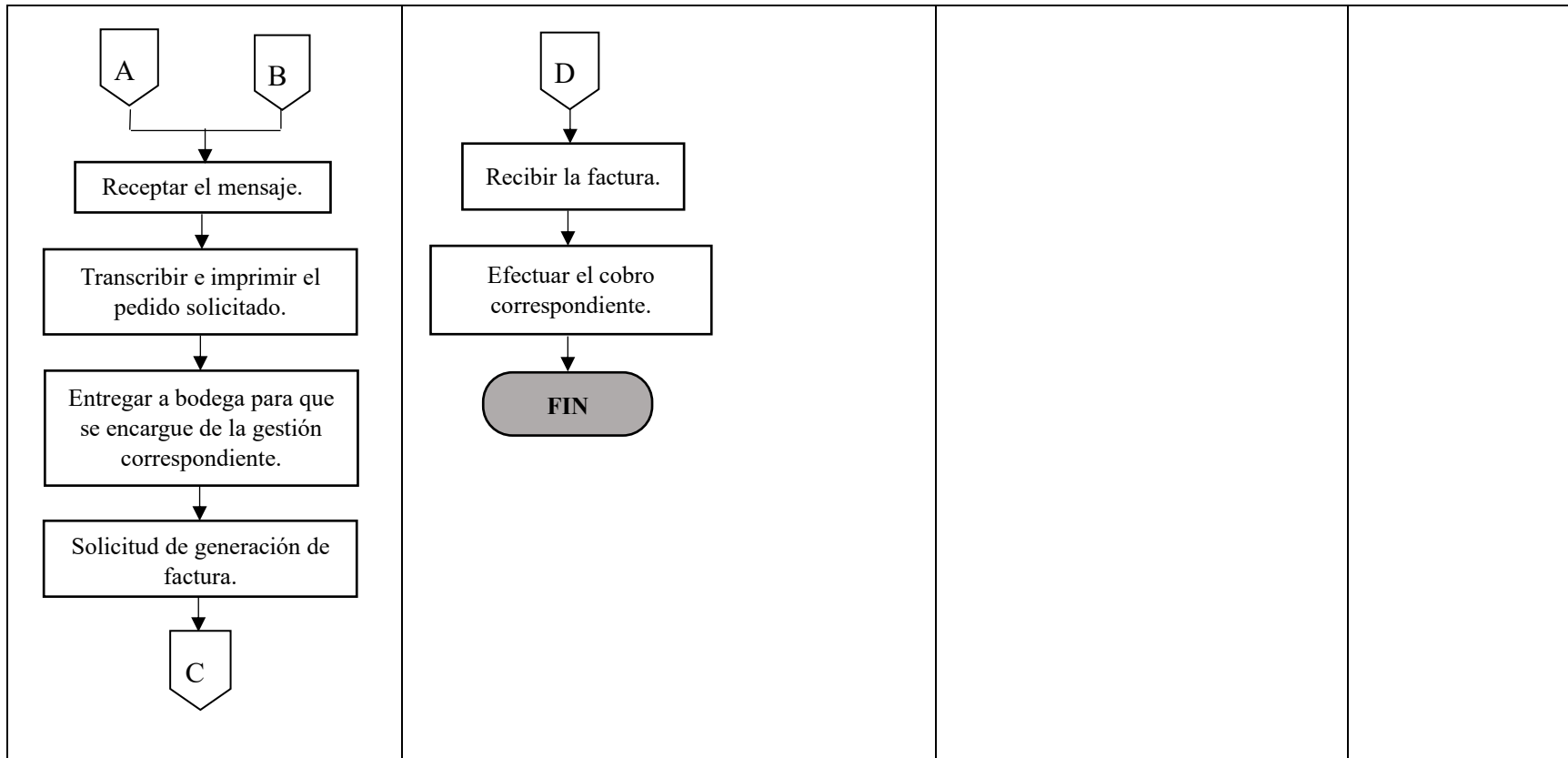
Perspectiva	Objetivos estratégicos
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Convertirse en una empresa que cuente con un sustento financiero de modo que pueda abordar mercados internacionales. - Minimizar el presupuesto de marketing en un 5% en los próximos tres años. - Fijar objetivos para el ingreso de productos nuevos que garanticen una demanda eficiente de estos.
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizar la pérdida de clientes con promociones que no involucren pérdidas para la empresa. - Buscar una nueva segmentación de clientes extranjeros por medio de un análisis de mercado y fidelizarlos a nosotros. - Disminuir el porcentaje de devoluciones de los productos.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Construir una cultura organizativa saludable. - Invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores para garantizar mayor diligencia en el trabajo. - Desarrollar programas de alta capacitación para todo el personal.
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Incitar a todo el personal a participar en nuevos mercados. - Innovar sus establecimientos físicos y online. - Abrir nuevas sucursales en puntos estratégicos del territorio nacional e internacional.

Elaborado por: Agudelo (2023)

Una vez diseñado los objetivos estratégicos, se procedió con la elaboración de flujogramas que representan el proceso de ventas, importaciones y gestión de inventarios. Para ello, fue indispensable utilizar la información levantada por medio de las cédulas narrativas que describen los procesos mencionados. A partir de esto, la organización se va acoplando a la formalidad ya que cuenta con un registro de las actividades que le proporciona valor al negocio, además de contar con un listado de controles internos que deben estar visualizados en cada proceso.

Figura No. 21 Flujoograma planteado para el proceso de ventas





Elaborado por: Agudelo (2023)

Controles internos para el proceso de ventas

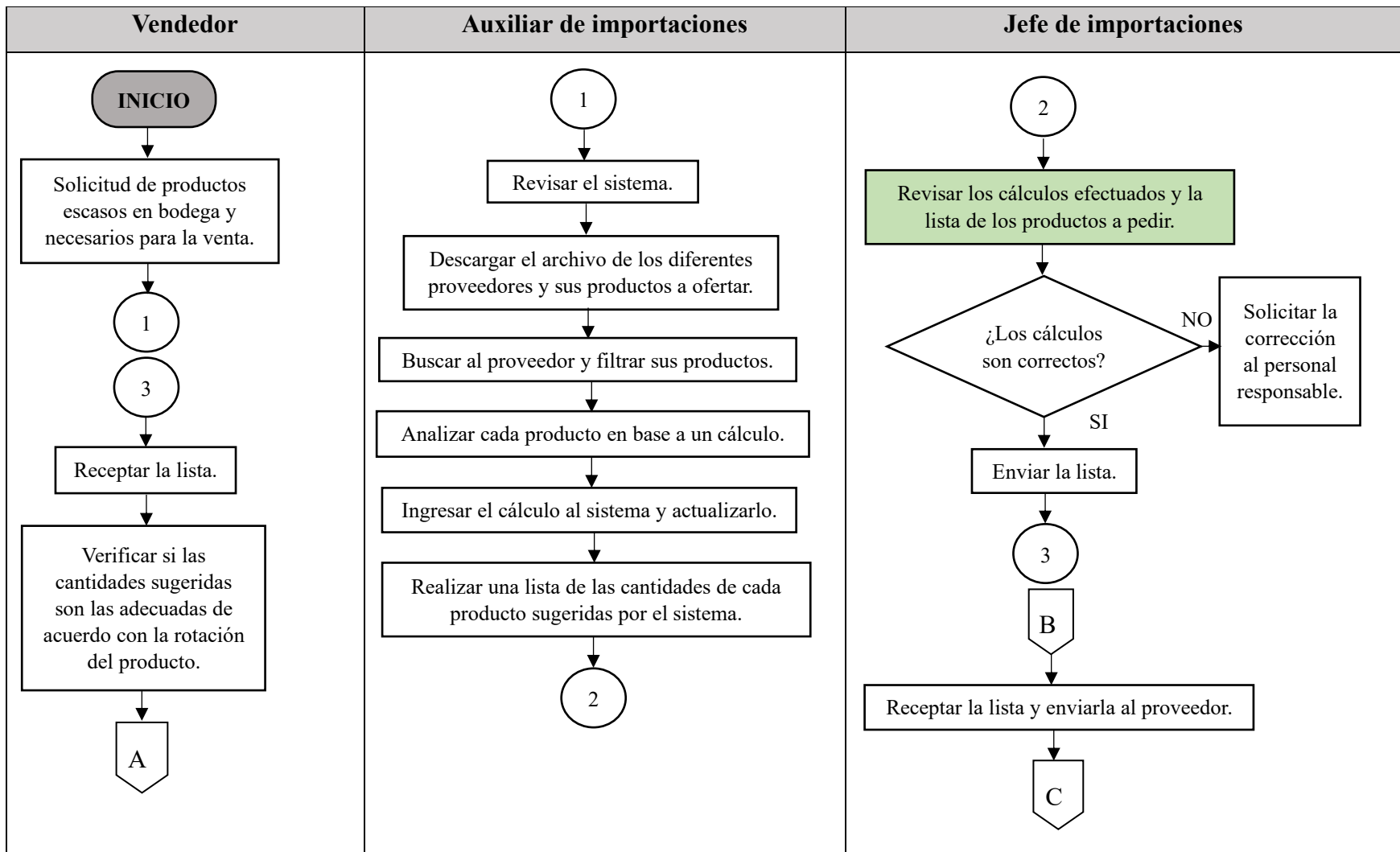
Controles existentes

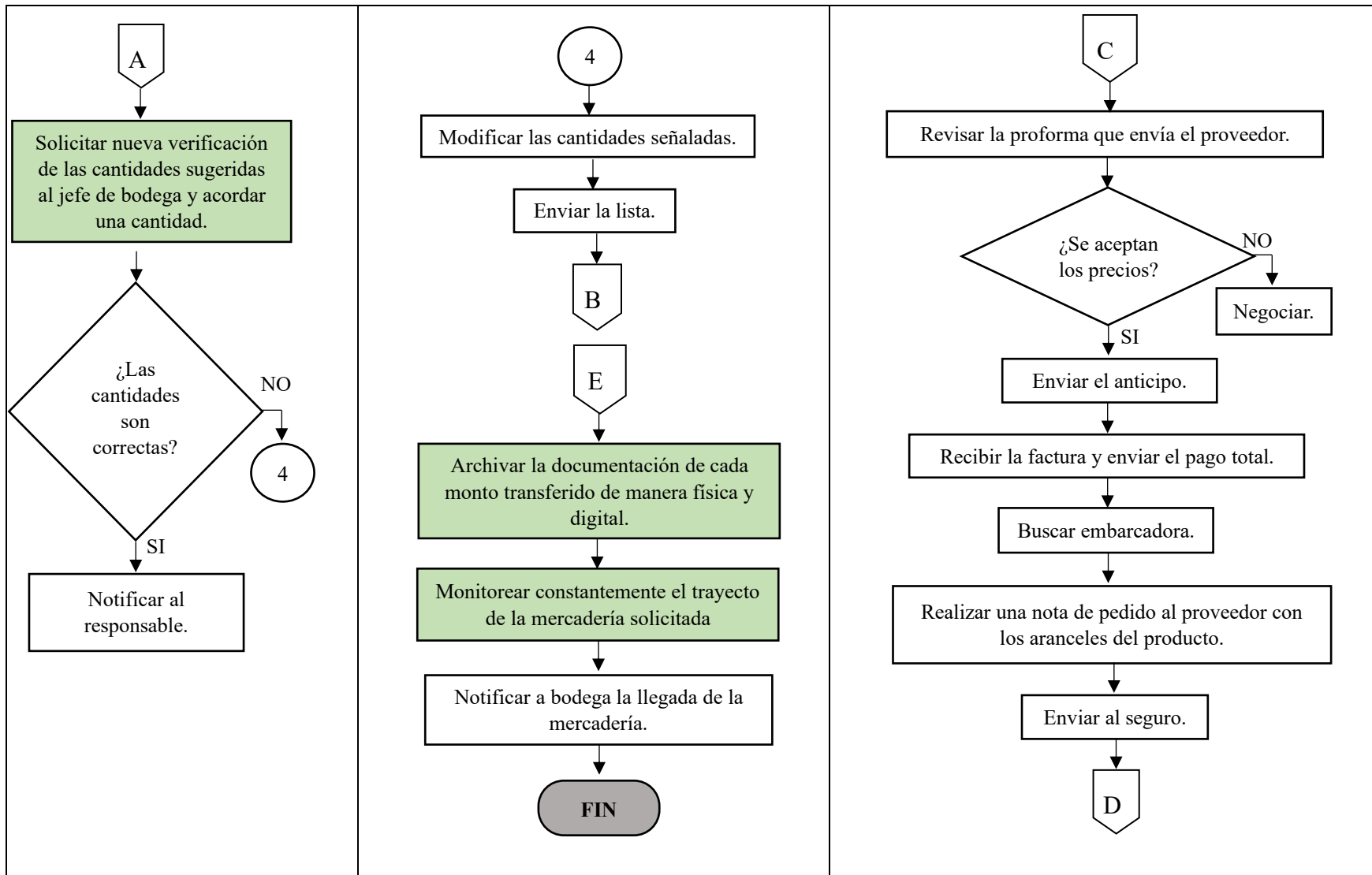
1. Verificar que se lleve a la ruta productos muestra.
2. Revisar que las solicitudes de crédito cuenten con información verídica del cliente.
3. Actualizar frecuentemente el sistema con los datos de los clientes.
4. Guardar respaldo de toda la documentación empleada en el proceso.
5. Efectuar y actualizar constantemente los estados de cuenta de cada cliente y notificárselos.
6. Revisar que las facturas de venta se encuentren archivadas y en su respectivo orden numérico.
7. Contar con un documento físico del pedido solicitado por el cliente para guardarlo como evidencia después de efectuar la venta.
8. Cada documentación debe contar con las firmas del personal responsable del proceso.

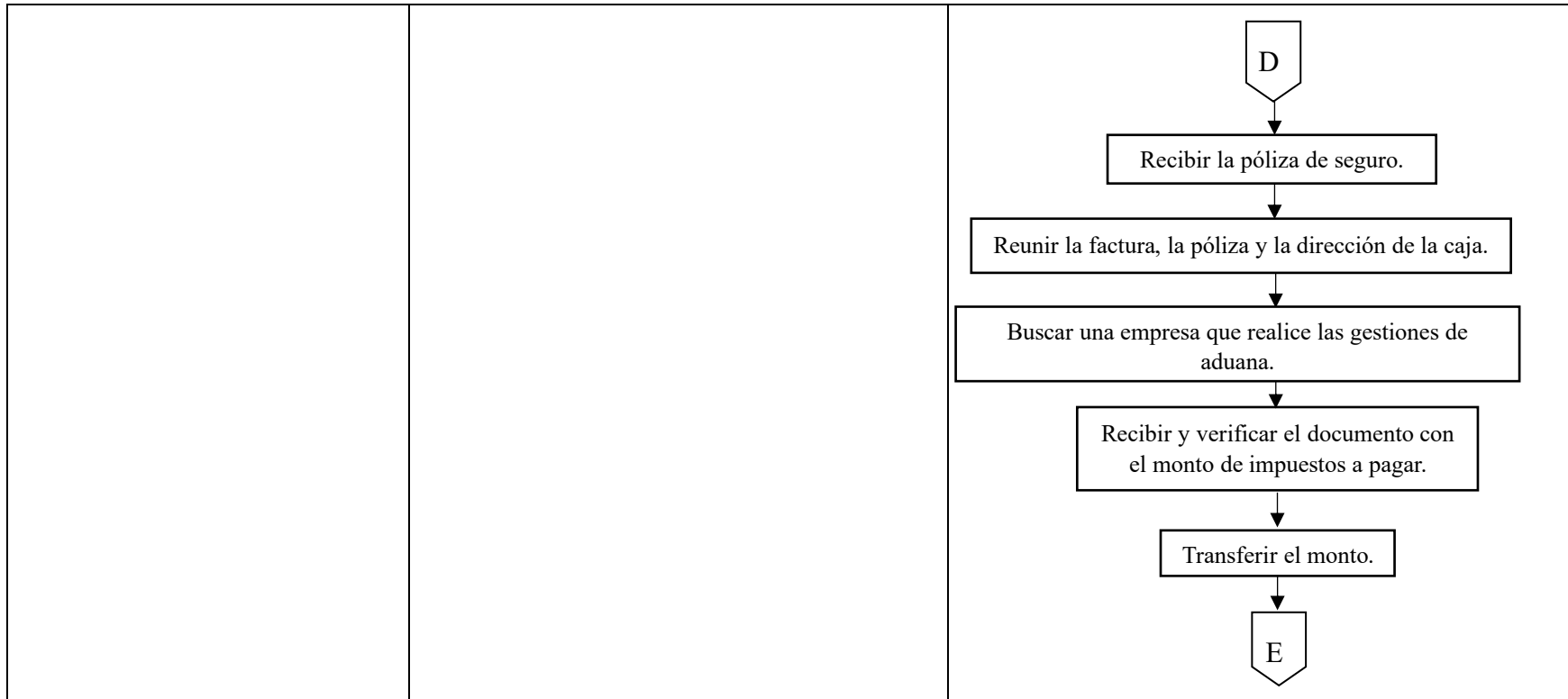
Controles sugeridos

1. Contar con un listado de los productos muestra para una revisión más minuciosa previo a salir a la ruta.
2. Realizar periódicamente evaluaciones que permitan determinar el grado de desempeño del personal.
3. Contar con diferentes carpetas que guarden información de los clientes de acuerdo con las necesidades de la empresa.
4. Comprobar que los datos de la factura sean los correctos previo a la entrega al cliente.
5. Establecer colaboradores independientes para el manejo de ventas a crédito y al contado.

Figura No. 22 Flujoograma planteado para el proceso de importaciones







Elaborado por: Agudelo (2023)

Controles internos para el proceso de importaciones

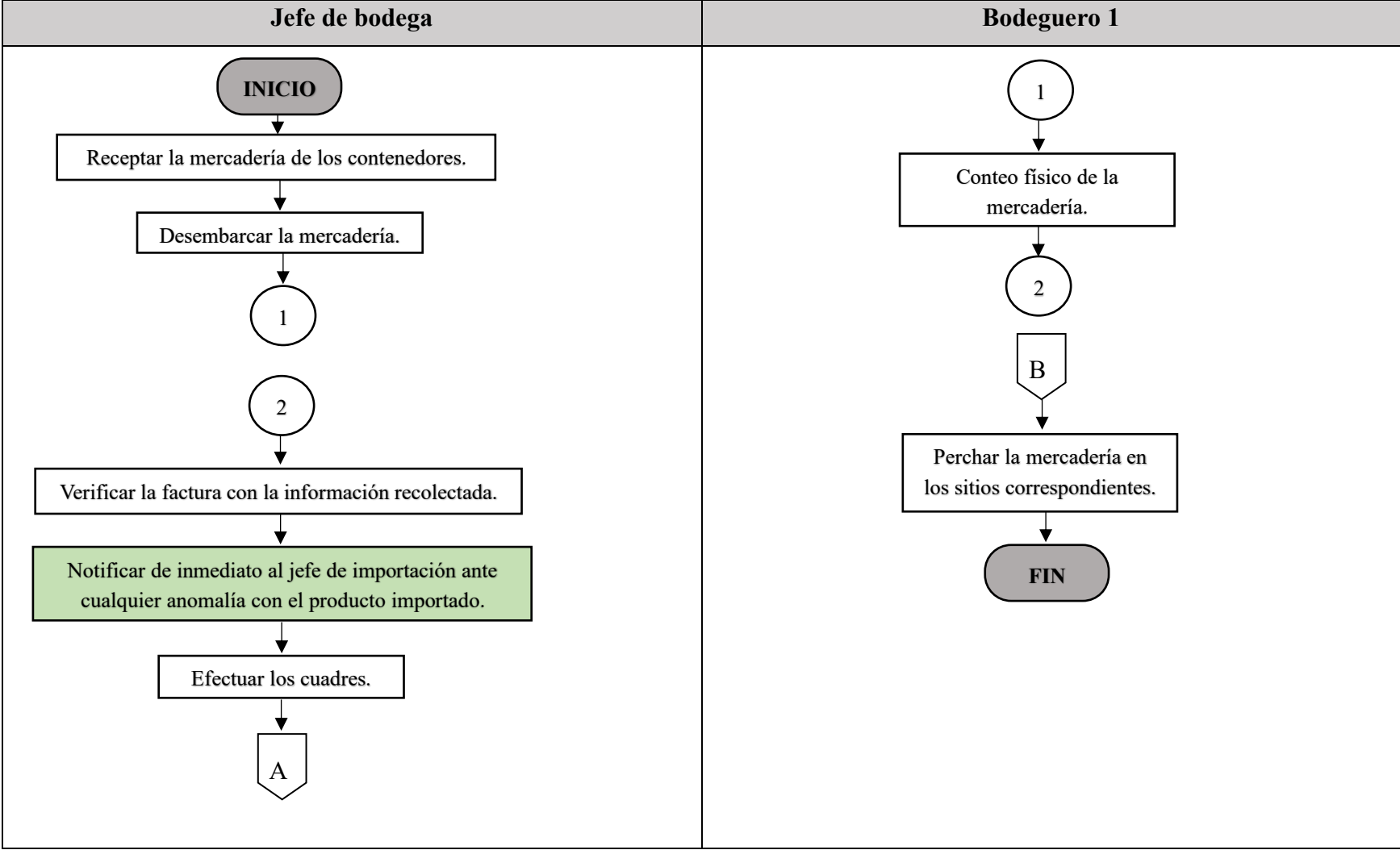
Controles existentes

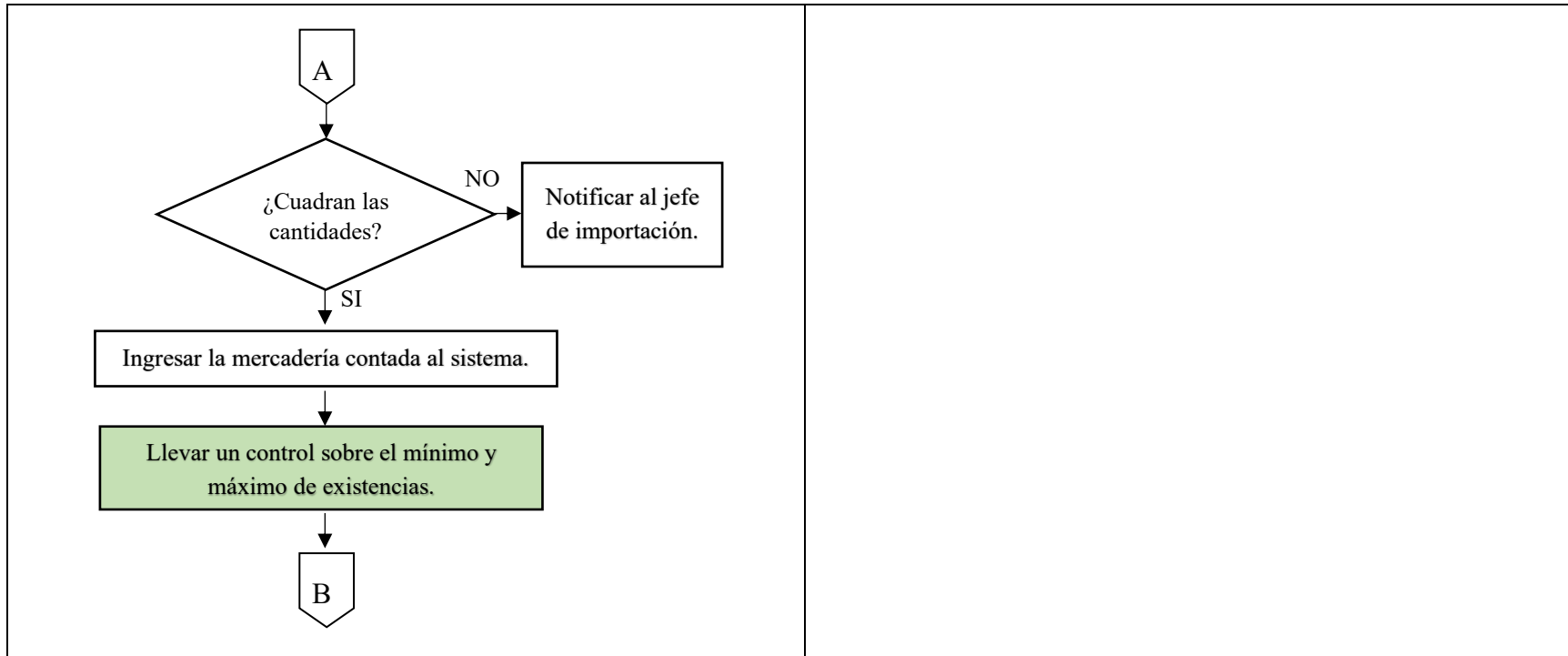
1. Actualizar el sistema de proveedores periódicamente y siempre que se vaya a hacer un pedido.
2. Mantener una actualización frecuente de los datos personales de los proveedores.
3. Solicitar mensualmente el estado de cuenta a los diferentes proveedores.
4. Mantener convenio con un seguro confiable para las importaciones.
5. Mantener un respaldo de la documentación en archivo (factura, póliza de seguro, dirección de la mercadería, impuesto por la desaduanización).
6. Emisión de documentos con la respectiva aprobación y firmas del responsable a cargo (jefe de importación).
7. Revisar que la documentación del exterior cuente con su respectivo logo y firmas que validen su originalidad.
8. Efectuar cuadros mensuales entre importaciones y contabilidad.
9. Revisar que los productos importados hayan sido los solicitados por la empresa.

Controles sugeridos

1. Revisar que los cálculos efectuados para obtener las cantidades sugeridas de un producto, previo a hacer el pedido, sean las correctas.
2. Realizar periódicamente evaluaciones que permitan determinar el grado de desempeño del personal.
3. Archivar un documento físico y digital del monto que se transfiere al proveedor de cada producto pedido.
4. Solicitar al jefe de bodega que participe en la verificación de las cantidades sugeridas por el sistema ya que él conoce la rotación de los productos.
5. Monitorear constantemente el trayecto de la mercadería solicitada.

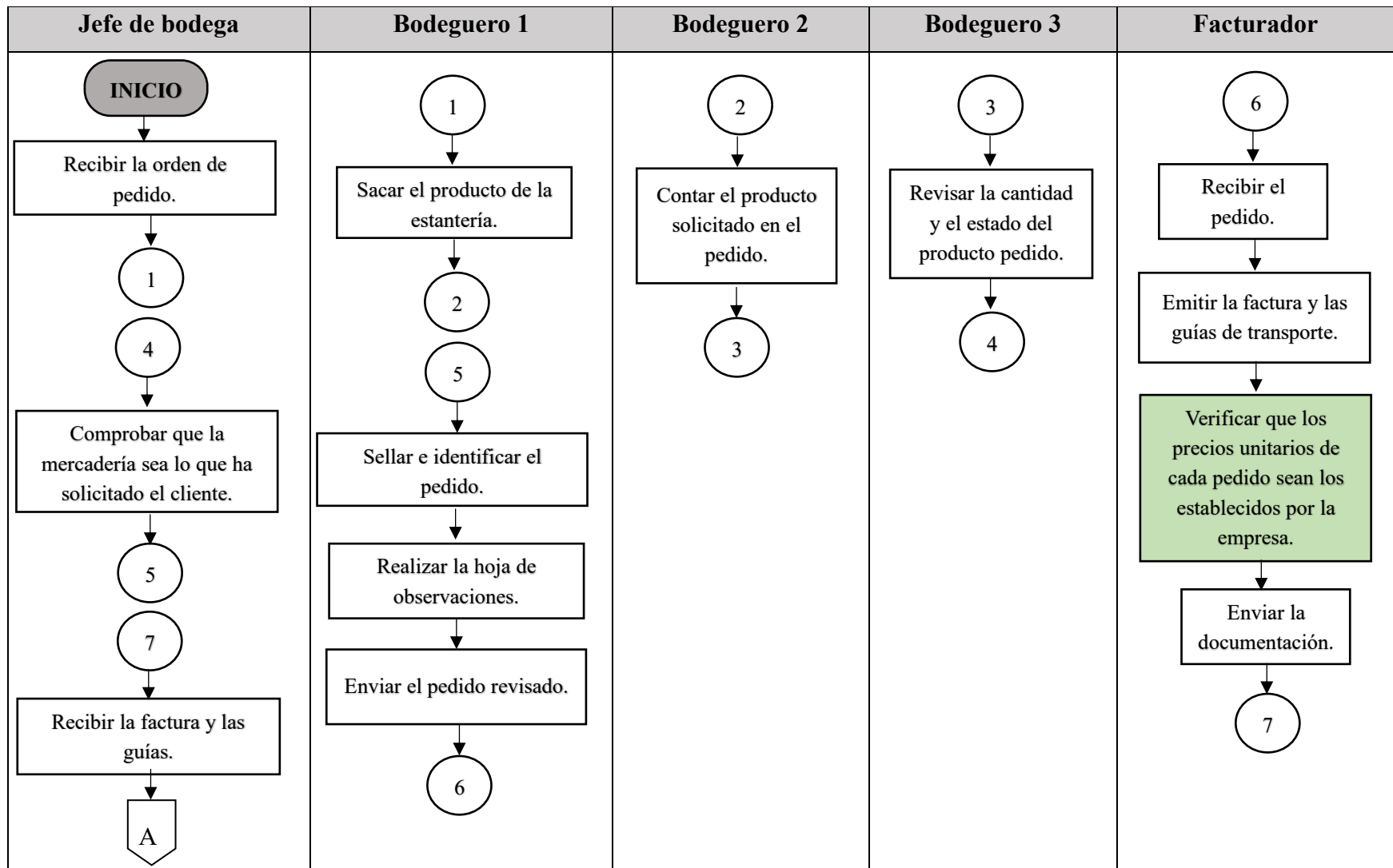
Figura No. 23 Flujoograma planteado para el proceso de gestión de inventario - Recepción del producto

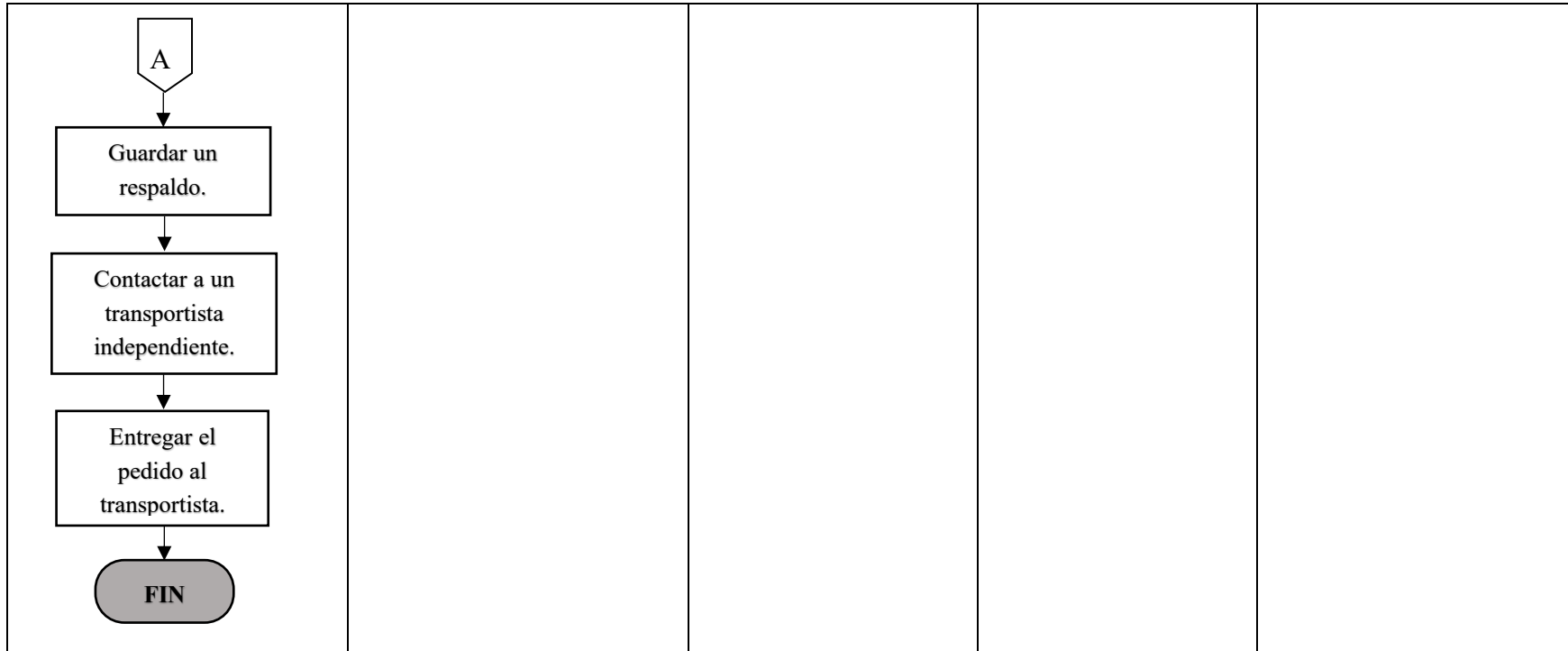




Elaborado por: Agudelo (2023)

Figura No. 24 Flujograma planteado para el proceso de gestión de inventario - Despacho del producto





Elaborado por: Agudelo (2023)

Controles internos para el proceso de gestión de inventario

Controles existentes

1. Actualizar el sistema constantemente.
2. Planificar las actividades que va a desarrollar cada ayudante de bodega.
3. Verificar la información recolectada del conteo físico con relación a la factura.
4. Restringir el ingreso de personal no autorizado en el momento del conteo físico de la mercadería importada.
5. Verificar que el espacio físico donde se va a ubicar la mercadería se encuentra en condiciones óptimas.
6. Verificar que la hoja de observaciones cuente con todos los detalles necesarios para que llegue a las manos del cliente.
7. Al momento de despachar, verificar las cantidades, peso y estado de la mercadería, así como su respectivo sellado e identificación del producto.
8. Contactar con agencias de transporte que sean confiables para enviar el pedido solicitado al cliente.
9. Si se da cambios o modificaciones del pedido por el cliente, se lo puede hacer antes de la revisión del producto. Para ello, se solicita un nuevo pedido a facturación con los cambios solicitados y este es llevado a revisión por el responsable (jefe de bodega).
10. Archivar físicamente la documentación con las firmas del responsable a cargo (orden de pedido, factura y guía de transporte).

Controles sugeridos

1. Realizar periódicamente evaluaciones que permitan determinar el grado de desempeño del personal.
2. Notificar de inmediato al jefe de importación ante cualquier anomalía de los productos importados.
3. Llevar un control sobre el mínimo y máximo de existencias.
4. Verificar que los precios unitarios de cada pedido sean los que ha establecido la empresa.

Tras la elaboración de los flujogramas, resultó pertinente complementar con un listado de políticas, que contempla políticas existentes y sugeridas, para que sirva como guía al personal en el momento de ejecutar cada proceso misional ya que contar con políticas por escrito estimula, apoya y orienta la actuación de la organización. Por ende, se pone en conocimiento las siguientes políticas que han sido consideradas necesarias para los procesos de ventas, importaciones y gestión de inventarios.

Políticas para el proceso de ventas

1. Se efectuarán ventas tanto a contado como a crédito.
2. Se efectuarán reuniones semanales entre el jefe de ventas y gerencia para mantenerse al tanto de los clientes y los cobros.
3. Se concederán descuentos a aquellos clientes considerados fieles a la empresa y que mantengan constantes compras con la empresa.
4. Los descuentos mencionados serán otorgados a los clientes previo aviso y aprobación de gerencia.
5. Los vendedores tendrán comisiones de acuerdo con el monto de las ventas efectivizadas.
6. Gerencia será la encargada de emitir los cálculos para efectuar las comisiones a los vendedores.
7. Previo a una venta a crédito se efectuará una solicitud de crédito y esta será analizada por gerencia o el responsable que esta designe.
8. En caso de que el cliente no cuente con los requisitos necesarios para otorgarle un crédito, gerencia o el encargado designado por esta, deberá informar al cliente los motivos y ofrecer soluciones que sean cómodas para el cliente. Fidelizar clientes es considerado fundamental en la empresa.

Políticas para el proceso de importaciones

1. Todas las adquisiciones de mercaderías serán autorizados por la Gerencia General o por el funcionario designado por éste.
2. Las adquisiciones deberán efectuarse en las mejores condiciones de calidad, precios, tiempo de entrega y plazos de pago; para lo cual se deberán contar siempre con cotizaciones de varios proveedores.

3. El costo de adquisición comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de las mercaderías, los descuentos, rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición.
4. El costo de los inventarios será medido mediante el método promedio ponderado, no se permite utilizar el método LIFO.
5. El auxiliar de importaciones presentará el informe o listado de los productos para efectuar importaciones y estos tendrán el visto bueno por el jefe de importación.
6. El responsable de importaciones dará seguimiento continuo a la mercadería.
7. Los pagos dirigidos a los diversos proveedores extranjeros se darán mediante transferencias del Banco Pichincha y del Banco Guayaquil.

Políticas para el proceso de gestión de inventario – Ingreso de mercadería

1. Los ingresos de mercaderías estarán soportados por facturas de venta del proveedor u otros documentos que reúnan las condiciones establecidas por el SRI.
2. El registro contable de mercaderías tendrá como sustento siempre los documentos indicados anteriormente.
3. El momento del registro contable, o reconocimiento de inventarios de acuerdo con las NIIF será la fecha de ingreso de la mercadería a bodega.
4. El valor por el cual se contabilizan las compras de inventarios se debe registrar al costo de adquisición; incluyendo los aranceles, fletes, seguros y otros costos directamente atribuibles a importaciones o compras de mercaderías; siguiendo los lineamientos establecidos en las NIIF.

Políticas para el proceso de gestión de inventario – Egreso de mercadería

1. Todas las salidas de inventario de bodega deberán estar soportadas por notas de despacho para la respectiva venta.

2. Todas las ventas constarán obligatoriamente con la guía de remisión y la factura preparada por la compañía, la cual deberá reunir todas las condiciones establecidas por las autoridades tributarias, incluyendo el IVA. Las facturas emitidas deberán contar con la evidencia de revisión y aprobación de los funcionarios que designe la Gerencia General para tal efecto.

Políticas para el proceso de gestión de inventario – Control de inventario

1. Los sistemas de la compañía dispondrán de un registro detallado de los ingresos, salidas y saldos de inventarios, expresado tanto en cantidades como en valores.
2. La compañía efectuará periódicamente inventarios físicos que permita conciliar las cantidades con los registros auxiliares y contables.
3. Mensualmente el departamento de contabilidad obtendrá los listados valorados de inventarios, que sirven de soporte de los saldos de las cuentas del balance.
4. El ayudante de bodega encargado de entregar el pedido no puede involucrarse en el conteo y revisión de este, por lo tanto, dos ayudantes de bodega distintos serán los que se encarguen de armar el pedido solicitado.
5. Auditoría Interna revisará el cumplimiento de estas políticas y efectuará los controles aplicables a fin de minimizar los riesgos inherentes al área de inventarios.

✓ Centralización

El flujo decisional en las empresas, al considerarse un aspecto complejo, suele ser de tipo descentralizado ya que en este se ven inmersos varios niveles jerárquicos que de acuerdo con el problema muestran una gran capacidad de respuesta, pero en el caso de Impofreico S. A. es todo lo contrario. La toma de decisiones es ejercida desde el nivel superior de autoridad hacia abajo, es decir que es de carácter central y esto se debe a que la organización es catalogada como una empresa familiar. Por tal motivo, las decisiones tomadas son delimitadas a un grupo reducido de miembros de la familia quienes se encuentran en los niveles más alto del organigrama. Este hecho es manejado así en la empresa porque quieren garantizar que las próximas sucesiones al poder, sean designadas a personas que guarden algún grado de consanguinidad con los fundadores,

debido a que no están dispuestos a que personas ajenas se involucren y transformen el significado por el cual la empresa fue puesta en marcha desde un inicio.

A pesar de todo esto, Impofreico S. A. no presenta ningún problema al mantener una toma de decisión centralizada y esto se debe a que los responsables de tomarla, continuamente se ven en la obligación de capacitarse en el manejo y desenvolvimiento de una empresa de tipo familiar. De tal modo que están preparados a responder de manera idónea ante cualquier circunstancia imprevista que pueda poner en riesgo su existencia. A continuación, se muestra la figura No. 25 con los niveles que se encuentran a cargo de la toma de decisiones.

Figura No. 25 Toma de decisiones centralizada



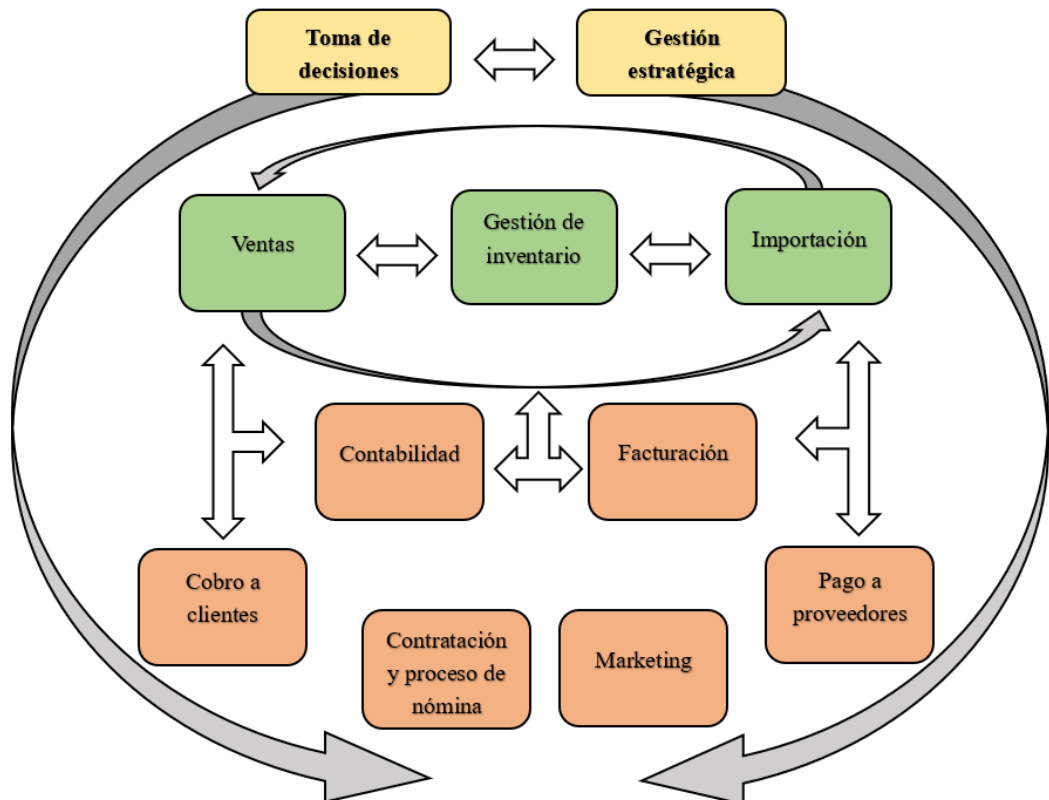
Elaborado por: Agudelo (2023)

✓ Integración

Una vez conocidos y evaluados los procesos con los que cuenta Impofreico S. A., se efectuó la figura No. 26 donde se pone en manifiesto la interrelación existente entre los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. Por lo tanto, este gráfico evidencia la fuerte relación que tienen unos procesos con otros y la importancia de que se cumpla para garantizar una gestión adecuada en todos los niveles organizacionales.

Es de importancia mencionar que los procesos estratégicos y de apoyo se integran para cubrir las necesidades de los procesos misionales al momento de su ejecución, de tal modo que la empresa muestra una cadena de valor que rinde grandes beneficios tanto para el cliente como para esta.

Figura No. 26 Mapa de integración de los procesos de Impofreico S. A.



Elaborado por: Agudelo (2023)

3.1.2.2 Retroalimentación del sistema de control interno

Después de haber diseñado el sistema de control interno para los procesos misionales, se planteó tres cuestionarios que contribuyen a evaluar las actividades de cada uno de los procesos escogidos. Su evaluación periódica mantendrá a Impofreico S. A. constantemente retroalimentado y permitirá detectar posibles aspectos débiles que pueda haber en el sistema de control interno diseñado. Para aplicar los cuestionarios se hará uso de la misma metodología empleada en los cuestionarios de control interno de la fase de diagnóstico.

A continuación, se presenta la tabla No. 21 que refleja el cuestionario de control interno para verificar la eficiencia en el proceso de ventas.

Tabla No. 21 Cuestionario de control interno para el proceso de ventas

IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: VENTAS				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Se han definido líneas de autoridad y responsabilidad en la ejecución del proceso?			
2	¿Las políticas establecidas actualmente para los procesos de ventas, créditos y cobranzas resultan adecuadas para la consecución de los objetivos?			
3	¿Las supervisiones rutinarias permiten identificar deficiencias en el proceso de ventas?			
4	¿Los pedidos de los clientes son revisados y aprobados antes de enviar la mercancía?			
5	¿Las funciones de créditos y trámites de venta son ejecutados por personal independiente?			
6	¿Las órdenes de expedición son exigidas cada vez que hay que servir un pedido a un cliente?			
7	¿Existe un control en relación con la numeración de las facturas de venta?			
8	¿Se comprueban los precios, cantidades y operaciones aritméticas de las facturas?			
9	¿Tiene la empresa normas por escrito respecto a los descuentos a aplicar a los clientes?			
10	¿Está definido quién es el responsable de autorizar los descuentos a clientes?			
11	¿Existen listas de precios autorizadas?			
12	¿Las listas de precios son objeto de revisiones periódicas?			

Elaborado por: Agudelo (2023)

De igual forma, se muestra la tabla No. 22 con el cuestionario de control interno para verificar la eficiencia en el proceso de importaciones.

Tabla No. 22 Cuestionario de control interno para el proceso de importaciones

IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: IMPORTACIONES				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un archivo o una base de cuentas separadas para las importaciones y otros gastos?			
2	¿Se lleva un auxiliar del registro de importación en departamento distinto a contabilidad y se cuadra con el total obtenido mensualmente de las cuentas contables?			
3	¿Se llevan registros auxiliares para proveedores?			
4	¿Se realizan cuadros mensuales entre auxiliar y contabilidad?			
5	¿Cuentan con mecanismos de carácter formal en la revisión y actualización de procedimientos de importación?			
6	¿Cuentan con procedimientos de control para cada uno de los pedidos de importación?			
7	¿Se realizan revisiones físicas a los productos importados?			
8	¿Se realizan las importaciones en base a un pedido autorizado por personal responsable?			
9	¿Se verifican las importaciones al corte de fin de año?			
10	¿Existe una base de precios de importación para cada proveedor acordado previamente por escrito?			
11	¿Están separadas la autorización, el registro y la custodia de las importaciones de mercancía?			
12	¿Las operaciones de importación son ejecutadas bajo supervisión y monitoreo adecuado?			

Elaborado por: Agudelo (2023)

Finalmente, en la tabla No. 23 se refleja el cuestionario de control interno para verificar la eficiencia en el proceso de gestión de inventario.

Tabla No. 23 Cuestionario de control interno para el proceso de gestión de inventario

IMPOFREICO S. A.				
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO				
PROCESO: GESTIÓN DE INVENTARIO				
AÑO 2023				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIONES
1	¿Existe un control sobre el mínimo y máximo de existencias?			
2	¿Está debidamente protegida la seguridad del inventario físico?			
3	¿Se controla debidamente el acceso al inventario físico?			
4	¿Se toma inventario físico?			
5	¿Se ajustan los inventarios de libro para equilibrar las diferencias importantes entre los inventarios de libro y los físicos?			
6	¿Notifica el responsable de inventario todas las llegadas de inventario al departamento de contabilidad?			
7	¿Se informa al departamento de contabilidad todos los movimientos de inventario que salen de las bodegas?			
8	¿Están previamente numeradas las requisiciones (solicitudes) de inventario?			
9	¿Se exige que las requisiciones (solicitudes) de inventario sean debidamente autorizadas?			
10	¿Están los precios unitarios de requisición (solicitud) determinados por personas que no tengan acceso al inventario físico?			
11	¿Verifica las cantidades de embarque otra persona que no sea el encargado de reunir el pedido?			
12	¿Suelen ser verificados los precios unitarios en los pedidos de inventario?			

Elaborado por: Agudelo (2023)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

En concordancia con el diagnóstico efectuado a la empresa Impofreico S. A., se evidencia que la cultura corporativa que manejan es eficiente y cumple en alto grado con las necesidades que se presentan de forma imprevista. Esto se debe a que cuentan con un organigrama estructural bien definido donde se evidencia una adecuada organización de los diferentes cargos que debe cumplir cada colaborador. Así mismo, es posible destacar que la entidad promueve y mantiene valores tales como el respeto, la amistad y la empatía con sus colaboradores donde el trabajo en equipo es considerado una herramienta valiosa para el desarrollo de las diferentes actividades.

Sin embargo, Impofreico S. A. no presenta por escrito los procesos que realiza provocando que cada colaborador no tenga completamente claro qué procesos son categorizados como estratégicos, claves y de apoyo para el negocio. Por tanto, se elabora un mapa de procesos donde se evidencia todos los procesos que desempeña la empresa con su respectiva categorización. De este modo, todo el personal está al tanto de esta representación y su significado. Es decir que se identifica con facilidad los procesos claves tales como ventas, importaciones y gestión de inventario que para Impofreico representan el giro del negocio.

En términos de control interno se determina que, tras la evaluación de los procesos claves Impofreico S. A. presenta un nivel de confianza moderado. Esto se debe a que cumple en gran medida con los controles existentes como regirse bajo los reglamentos y políticas tanto administrativas como contables. Además, en cada proceso clave, los responsables mantienen presente la importancia y obligación de comunicar cualquier problema o solicitud a gerencia con la finalidad de que esta la analice y de ser el caso considere su autorización. Entre otros controles también se destaca aquel de llevar un respaldo físico de la documentación de proveedores y clientes.

Para concluir de acuerdo con el diseño de un sistema de control interno a Impofreico S. A., fue necesario contribuir con la formulación de objetivos estratégicos a largo plazo, los cuales orientan a la entidad a ejercer con mayor presión en las actividades que se consideran esenciales y de valor para el negocio. De la misma forma, el levantamiento de procesos a través de la representación de diagramas de flujo y la instauración de controles y políticas por escrito, proporcionan en la empresa mayor formalidad de la cultura organizacional. Por tanto, esto permite que todo el recurso humano conozca detalladamente la dirección en la que se encuentra encaminada la empresa y la necesidad de trabajar bajo la integración y sistematización de los procesos. En cumplimiento con esto, los niveles más altos de la organización también demuestran mayor capacidad de respuesta en la toma de decisiones ya que al ser una empresa de tipo familiar, se busca maximizar el control existente de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado y mejoramiento continuo.

4.2. Recomendaciones

Socializar por medio de la Junta General de Accionistas sobre la implementación de un sistema de control interno en base al diseño organizacional para los procesos de ventas, importaciones y gestión de inventario de Impofreico S. A. Procesos considerados como claves para el negocio de modo que su aplicación orientará a los responsables a realizar su trabajo de manera asertiva y bajo una sistematización donde se garantice la disminución de pérdidas de recursos.

Apoyar la implementación del sistema de control interno con capacitaciones a todo el personal de tal manera que su aplicación se vuelva más efectiva.

Ampliar las futuras líneas de investigación, es decir que se considere el sistema de control interno bajo otra perspectiva o modelo a ser examinado. Cuya finalidad consiste en que se tenga mayor conocimiento de este tema en el futuro, pero con metodologías distintas. De tal modo que, las empresas tengan la oportunidad de conocer qué tipo de modelo de sistema de control interno se ve estrechamente relacionado con su negocio y lo puedan aplicar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, J. (2005). *Auditoría y control interno*. Madrid: Cultural.
- Alarcón, G., & Alarcón, P. (2022). *La nueva concepción: fundamentos, conceptos y principios de la gestión por procesos*. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Álava, M., Sandoval, M., & Triana, F. (2023). El control interno como herramienta eficaz para la administración de las pymes, revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(1), 3911-3927. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i1.536>
- Arroyo, N., Guzmán, F., & Hurtado, E. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-11. Obtenido de Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Bertalanffy, L. (1986). *Teoría general de los sistemas; Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. México: Fondo de cultura económica.
- Calle, G., Narváez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 6(1), 429-465. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on the Competing Values Framework*. Reino Unido: Prentice Hall.
- Carmona, L., Giraldo, K., Ramírez, C., & Rodríguez, L. (2022). El control interno y su contribución a la perdurabilidad de las mipymes. *Revista Activos*, 20(2), 38-60. doi:<https://doi.org/10.15332/25005278.8621>
- Carpio, S. (2016). *Universidad del Azuay*. Obtenido de Evaluación del sistema de control interno al proceso de importaciones en la empresa Ferreteria

Continental basado en el modelo COSO:

<https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/5685/1/12012.pdf>

Cepeda, G. (1997). *Auditoría y control interno*. Colombia: D'vinni Editorial Ltda.

Cortés, A. (2019). El control interno como proceso administrativo para las pymes.

Revista Faeco Sapiens, 2(2), 13-26. Obtenido de

https://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens

Cumbicos, H., Tapia, N., & Señalin, L. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647.

doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981

Daft, R. (2015). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.

Estupiñan, R. (2006). *Control interno y fraudes*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Fonseca, M. (2022). Sistema de control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa “Mi negocio E.I.R.L”, Perú. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 3(1), 843-852.

doi:<https://doi.org/10.51798/sijis.v3i1.265>

García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. *Espirales Revista Multidisciplinaria de Investigación*, 14-27.

Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/331912831_Control_interno_a_la_gestion_de_creditos_y_cobranzas_en_empresas_comerciales_minoristas_en_el_Ecuador#fullTextFileContent

Hernández, A., & Lugo de los Santos, J. (2023). Aspectos relevantes de control interno que manejan la industria fabril de Cadereyta Jiménez, N.L.

VinculaTégica EFAN, 9(4), 29-42. doi:<https://doi.org/10.29105/vtga9.4-394>

Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC.

- Huanca, D., & Quilia, J. (2023). Control interno e información financiera en la industria Fitness de Arequipa. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 4(2), 4044-4054. doi:<https://doi.org/10.56712/latam.v4i2.889>
- Illera, L., & Illera, J. (2015). *Política empresarial: línea de dirección y estrategias*. Bogotá: CESA.
- IMPOFREICO S.A. (2023). Obtenido de Inicio IMPOFREICO S.A.: <https://www.impofreico.com/>
- Lawrence, C. (1971). *Procedimientos de auditoría*. México: Herrero Hnos.
- Lozano, C., Egusquiza, R., & Lomas, L. (2022). Influencia del control interno en la gestión financiera de las micros y pequeñas empresas del distrito de Tarapoto. *Revista de Investigación y Cultura*, 11(3), 49-55. doi:<https://doi.org/10.18050/RevUCVHACER.v11n3a6>
- Luna, G., Alcívar, F., Salazar, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. Guayaquil: Estudio de investigación y desarrollo empresarial académico.
- Mantilla, S. (2005). *Control interno: Informe COSO (4a. ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Mantilla, S. (2013). *Auditoría de control interno (3a. ed.)*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mendivil, Y., & Erro, L. (2021). El control interno como factor determinante de la eficacia en los empleados de empresa maquiladora. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*(36), 1-30. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi36.405>
- Mendoza, L. (2022). El sistema de control interno y su impacto en la gestión de las empresas constructoras de la ciudad de Pilar, año 2021. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(6), 10889-10907. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.4173
- Montaño, E. (2013). *Control interno, auditoría y aseguramiento fiscal y gobierno corporativo*. Colombia: Universidad del Valle.

- Mora, E., León, L., & Morocho, Z. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras de la ciudad de Machala. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 182-192. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6859
- Navarrete, M., & Urrutia, M. (2019). Implementación de un sistema de control interno en la empresa PYC Tecnología Limitada: Una experiencia de pyme en Chile. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco REMIPE*, 5(2), 239-257. Obtenido de Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco: https://www.researchgate.net/publication/338161115_Implementacion_de_un_sistema_de_control_interno_en_la_empresa_PyC_Tecnologia_Limitada_Una_experiencia_de_PYME_en_Chile
- Pardo, J. (2013). *Configuración y usos de un mapa de procesos*. Madrid: AENORediciones.
- Pavón, D., Villa, L., Rueda, M., & Lomas, E. (2019). Control interno de inventario como recurso competitivo en una pyme de Guayaquil. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(87), 859-870. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29060499014>
- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas*. Ciudad de México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Pozo, S., & Ferreiro, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. Revisión bibliográfica. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 8(3), 128-141. Obtenido de <https://revistas.uh.cu/revflacso/article/view/5392/4520>
- Rivera, A., & Villacrés, D. (2021). Medición del control interno en la gestión de recursos humanos de la empresa Comercializadora Nacional, S.A.S. *Revista Accounting and Management Research*, 1(1), 1-16. doi:<https://doi.org/10.22209/amr.v1n1a03>

- Rodríguez, R., & Aviles, V. (2020). Las pymes en Ecuador. Un análisis necesario. *Digital Publisher CEIT*, 5(5-1), 191-200.
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.337>
- Ruíz, S., & Delgado, J. (2020). El control interno en el proceso de contrataciones en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1333-1350. doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.159
- Ruiz, Y., Valenzuela, V., & Tapia, J. (2020). El control interno como instrumento de gestión de liquidez empresarial: un análisis meta-analítico en el cantón Latacunga. *Universidad, Ciencia y Tecnología Revista Multidisciplinaria*, 24(106), 04-12. doi:<https://doi.org/10.47460/uct.v24i106.389>
- Sierra, G., & Orta, M. (1996). *Teoría de la auditoría financiera*. Madrid: McGraw-Hill.
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutiérrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. *Digital Publisher CEIT*, 5(6-1), 194-205.
doi:<https://doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387>
- Sulca, G. (2020). *La influencia del sistema de control interno en la rentabilidad empresarial de las micro y pequeñas empresas comerciales del sector ferretero del distrito de Ayacucho, 2019 [Tesis de maestría, Contabilidad y Auditoría]*. Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Repositorio Institucional ULADECH Católica. Obtenido de <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/17926>
- Taylor, D. (1988). *Auditoría 2 conceptos y procedimientos*. México: Limusa.
- Velázquez, L. (2022). Sistema de control de calidad interno para mitigar riesgos de fraudes en las empresas. *Revista de Investigación Académica sin Frontera*(37), 1-16. doi:<https://doi.org/10.46589/rdiasf.vi37.448>
- Vivanco, M. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y Sociedad*, 247-252.

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario OCAI aplicado a Impofreico S. A.

IMPOFREICO S. A.			
EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL			
CUESTIONARIO OCAI			
AÑO 2023			
Indicaciones: Se debe ponderar cada una de las alternativas con un número no inferior a 0 y no superior a 100.			
Nota: El total de cada componente debe sumar 100 puntos en cada columna.			
*Actual: Hace referencia al puntaje que se considera que tiene la empresa.			
*Preferido: Hace referencia al puntaje que se desearía que la empresa tenga.			
Preguntas		Actual	Preferido
Características dominantes			
A	La organización es un lugar muy familiar. Es como una familia extendida. Las personas suelen compartir mucho de sí mismas.	20	25
B	La organización es un lugar empresarial muy dinámico. La gente está dispuesta a jugárselas y a asumir riesgos.	20	15
C	La organización está muy orientada a los resultados. Una gran preocupación es la de cumplir con el trabajo. Las personas son muy competitivas y orientadas al logro.	35	40
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. En general los procedimientos formales dirigen lo que la gente hace.	25	20
TOTAL		100	100
Liderazgo organizacional			
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de orientación, facilitación y cuidado del equipo.	15	35
B	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de iniciativa empresarial, innovación o toma de riesgos.	25	30
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de enfoque sensato, agresivo y orientado a los resultados.	10	15
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado un ejemplo de coordinación, organización o eficiencia.	50	20
TOTAL		100	100
Gestión de empleados			
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	40	50

B	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individual, la innovación, la libertad y la originalidad.	20	15
C	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la alta competitividad, las demandas altas y la búsqueda de logros.	20	20
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	20	15
TOTAL		100	100
Cohesión organizacional			
A	Lo que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia esta organización es alto.	30	45
B	Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso, la innovación y el desarrollo. Se hace énfasis en estar a la vanguardia.	15	15
C	Lo que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el cumplimiento de las metas. La agresividad y la competitividad son temas comunes.	25	20
D	Lo que mantiene unida a la organización son las normas y políticas formales. Mantener una organización con un buen funcionamiento es muy importante.	30	20
TOTAL		100	100
Énfasis estratégico			
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. Tenemos un alto nivel de confianza, apertura y participación.	25	30
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Generar nuevas estrategias y explorar oportunidades es algo que se valora.	25	20
C	La organización enfatiza las acciones competitivas y el logro. Alcanzar objetivos y ganar en el mercado es la prioridad.	25	35
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las operaciones eficientes, controladas y sin contratiempos son importantes.	25	15
TOTAL		100	100
Factores críticos del éxito			
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, compromiso de los empleados y la preocupación por la gente.	35	50

B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más novedosos o únicos. Busca ser líder en productos innovadores.	35	25
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	25	15
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación sin contratiempos y la producción de bajo costo son aspectos críticos.	5	10
TOTAL		100	100

Tabulación – Cultura organizacional

Respuesta	Cultura	Promedio actual	Promedio preferido
A	Clan	28	39
B	Adhocracia	23	20
C	Mercado	23	24
D	Jerarquía	26	17

Resultados – Cultura organizacional

