



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

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

Tema:

**“Sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Avi-Paz
Cía. Ltda.”**

Autora: Yugcha Usuño, Alexandra Liseth

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: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA**”, desarrollado por Alexandra Liseth Yugcha Usuño, 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

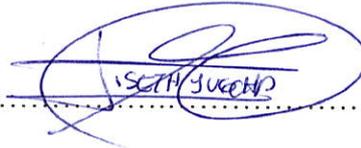
C.C. 180301353-9

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Alexandra Liseth Yugcha Usuño con cédula de ciudadanía No. 185006706-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2024.

AUTORA



Alexandra Liseth Yugcha Usuño

C.C. 185006706-5

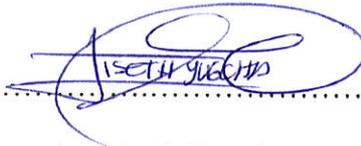
DERECHOS DE AUTOR

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



Alexandra Liseth Yugcha Usuña

C.C. 185006706-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

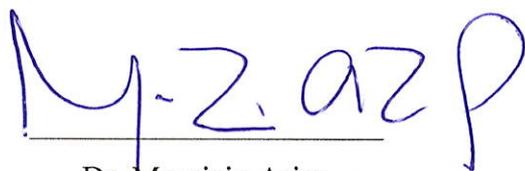
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA**”, elaborado por Alexandra Liseth Yugcha Usuño, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024.



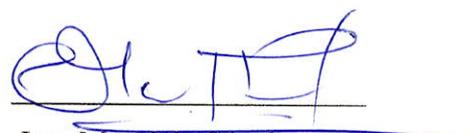
Dra. Tatiana Valle Ph. D.

PRESIDENTE



Dr. Mauricio Arias

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Mauricio Sánchez

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico el presente proyecto integrador principalmente a Dios, por haberme dado la sabiduría y permitirme haber llegado ha este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres Alejandro Yugcha y Marina Usuño, por ser el pilar más importante que me han acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida quien con sus consejos han sabido guiarme para culminar mi carrera profesional demostrando siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones. A mi hermano Anderson Yugcha por estar al pendiente de mis salidas de clase por insentivarme en cada momento con sus palabras.

A mi esposo, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

A mi pedacito de vida, mi hijo por darme la fuerza necesaria para culminar mi tesis.

Alexandra Liseth Yugcha Usuño

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por haberme dado fuerza y valor para culminar esta etapa de mi vida profesional.

Agradezco a mis padres por la confianza y el apoyo brindado que sin duda alguna en el trayecto de mi vida me ha demostrado su infinito amor, corrigiendo mis faltas y celebrando cada uno de mis triunfos.

A mi esposo Enrique Nata, por su apoyo incondicional en el transcurso de mi carrera universitaria, por ser el cómplice de mis alegrías, tristeza y demostrarme que siempre podré contar con él.

A mi querida tutora la Dra. Karina Benítez por toda la colaboración brindada, durante la elaboración de este proyecto integrador.

A la Universidad Técnica de Ambato, y a mis queridos docentes de la Facultad de Contabilidad y Auditoría quienes impartieron todo el conocimiento y por brindarme en todo momento su ayuda.

A la empresa Avi-Paz Cía. Ltda., por su apertura y disposición que me permitió realizar mi proyecto de titulación, brindándome la información necesaria para poder culminar mi tesis.

Alexandra Liseth Yugcha Usuño

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	xii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	xiii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiv
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
1.1.1.1. Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2. Detalles estratégicos.....	2
1.1.1.3. Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4. Detalles de operación.....	4

1.1.1.5. Detalles legales.	4
1.1.1.6. Marcas y logos.	5
1.1.1.7. Ubicación.	5
1.1.2. Descripción del entorno.....	6
1.1.3. Factores que afectaron a las industrias de balanceado en el mundo	6
1.1.3.1. Realidad económica en el sector industrial de balanceado en el País.	8
1.1.3.2. Evolución de la productividad de balanceado en Tungurahua.	9
1.1.4. Justificación	10
1.1.4.1. Justificación teórica.	10
1.1.4.2. Justificación práctica.	11
1.1.5. Objetivos.....	11
1.1.5.1. Objetivo general.	11
1.1.5.2. Objetivos específicos.....	11
1.2. Revisión de la literatura.....	11
1.2.1. Evolución del sistema de control interno	11
1.2.2. Sistema de control interno	12
1.2.3. Objetivo sistema de control interno	13
1.2.4. Elementos del control interno	13
1.2.5. Herramienta de evaluación del control interno	14
1.2.6. Diseño organizacional	15
1.2.7. Elementos del diseño organizacional	16
1.2.8. Procesos	17
1.2.8.1. Mapa de procesos.....	17
1.2.9. Tipos de procesos.....	18
1.2.9.1. Procesos estratégicos.....	18
1.2.9.2. Procesos misionales.....	18

1.2.9.3. Procesos de apoyo.....	18
CAPÍTULO II.....	19
METODOLOGÍA.....	19
2.1. Descripción de la metodología.....	19
2.1.1. Unidad de análisis	19
2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos.....	19
2.1.3. Procesamiento de la información.....	23
2.1.4. Fases del desarrollo	23
CAPÍTULO III	25
DESARROLLO	25
3.1. Resultados.....	25
3.1. Fase I: Diagnóstico.....	25
3.1.1. Evaluar la cultura organizacional.....	25
3.1.2. Recolectar información	27
3.1.3. Determinación de la estructura orgánica	28
3.1.4. Identificar procedimientos de las áreas misionales.....	29
3.1.5. Evaluar lo existente en materia de control interno.....	30
3.1.5.1. Área de Adquisiciones.....	30
3.1.5.2. Área de Venta.	31
3.1.5.3. Área de Producción.	32
3.2. Fase II: Sistema de control interno en base al diseño organizacional.....	32
3.2.1. Diferenciación.....	32
3.2.2. Formalización	34
3.2.3. Centralización	42
3.2.4. Integración	43
3.2.5. Retroalimentación del sistema de control.....	44

CAPÍTULO IV	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
4.1. Conclusiones	48
4.2. Recomendaciones.....	49
C. MATERIAL DE REFERENCIA	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	51
ANEXOS.....	58

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Clasificación de las familias.	4
Tabla 2. Producción de balanceado -10 principales países productores	6
Tabla 3. Producción de balanceado por región.....	7
Tabla 4. Participación por productos	7
Tabla 5. Personas entrevistadas o encuestadas	20
Tabla 6. Ítems guion de la entrevista	20
Tabla 7. Ítems del cuestionario del área de ventas.	21
Tabla 8. Ítems del cuestionario del área de Adquisición.....	22
Tabla 9. Ítems del cuestionario del área de producción	22
Tabla 10. Metodología para el desarrollo de las fases del Diseño del Sistema de Control Interno	23
Tabla 11: Resultados de la evaluación de la cultura organizacional	26
Tabla 12. Nivel de Confianza área de Adquisiciones	30
Tabla 13. Nivel de Confianza área de Venta.....	31
Tabla 14. Nivel de Confianza área de Producción.....	32
Tabla 15. Cuestionario para el control de los procesos en el área de ventas.....	45
Tabla 16. Cuestionario para el control de los procesos en el área de adquisición.....	46
Tabla 17. Cuestionario para el control de los procesos en el área de adquisición.....	47

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1. Organigrama estructural de la empresa Avi-Paz	3

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Logotipo de la empresa “Avi-Paz”	5
Gráfico 2. Ubicación de la empresa “Avi-Paz”	5
Gráfico 3. Producción balanceada 2021	8
Gráfico 4. Producción de balanceado por provincia	9
Gráfico 5. Tipos de control interno	12
Gráfico 6. Mapa de Procesos	17
Gráfico 7. Cuadro general de la cultura organizacional	26
Gráfico 8. Proceso Estratégico	27
Gráfico 9. Estructura Orgánica	28
Gráfico 10. Organigrama con los principales departamentos	33
Gráfico 11. Misión y Visión de Avi-Paz	34
Gráfico 12. Valores en los que se sustenta Avi-Paz	35
Gráfico 13. Objetivos Estratégicos en los que se sustenta Avi-Paz	36
Gráfico 14. Flujograma proceso de adquisición	37
Gráfico 15. Flujograma proceso de Venta	38
Gráfico 16. Flujograma proceso de Producción	40
Gráfico 17. Organigrama de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda.	43
Gráfico 18. Integración de procesos	44

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

TEMA: “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LAS ÁREAS MISIONALES DE LA EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA”

AUTORA: Alexandra Liseth Yugcha Usuño

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto integrador tuvo como propósito mejorar el sistema de control interno utilizando la metodología Fase I Diagnóstico y Fase II Sistema de control interno en base al diseño organizacional, para las áreas misionales de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua. Su finalidad fue mejorar el control interno y reducir riesgos que puedan surgir. El trabajo comenzó con un diagnóstico de la empresa. Este proyecto contó con una entrevista al gerente ejecutivo de la empresa y encuestas que se aplicó a los jefes de las áreas misionales ventas, compra y producción. Tras detectar las falencias en cada área se procedió a diseñar el sistema de control en base a dos subfases de la metodología. De esta manera obtuvimos el organigrama de las áreas misionales, flujogramas mejorados y un cuestionario para evaluar la retroalimentación del sistema de control interno ajustado a las necesidades de la empresa. Se concluye que “Avi-Paz Cía. Ltda.” contaba con procesos clave, de apoyo y estratégico por lo que era necesario el diseño de un sistema de control interno para regular los procedimientos que se realicen dentro de las áreas de ventas, compras, y producción. El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad. Este sistema constituye una herramienta muy útil para que la empresa regule su control y pueda monitorearlo de manera periódica en busca de mantener un desarrollo sostenible para el futuro.

PALABRAS DESCRIPTORAS: CONTROL INTERNO, ÁREAS MISIONALES, EMPRESA BALANCEADO, DISEÑO ORGANIZACIONAL.

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

TOPIC: “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR THE MISSIONAL AREAS OF THE COMPANY AVI-PAZ CÍA. LTDA”.

AUTHOR: Alexandra Liseth Yugcha Usuño

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: February 2024

ABSTRACT

The purpose of this integrating project was to improve the internal control system using the Phase I Diagnostic methodology and Phase II Internal control system based on the organizational design, for the mission areas of the company Avi-Paz Cía. Ltda. located in Ambato canton, Tungurahua province. Its purpose was to improve internal control and reduce risks that may arise. The work began with a diagnosis of the company. This project included an interview with the executive manager of the company and surveys that were applied to the heads of the sales, purchasing and production mission areas. After detecting the shortcomings in each area, the control system was designed based on two subphases of the methodology. In this way, we obtained the organization chart of the mission areas, improved flowcharts and a questionnaire to evaluate the feedback of the internal control system adjusted to the needs of the company. It is concluded that “Avi-Paz Cía. Ltd.” It had key, support and strategic processes, so it was necessary to design an internal control system to regulate the procedures carried out within the sales, purchasing, and production areas. The organizational design of companies allows the formalization of procedures, serves as a guide, promotes the integration of personnel, rationalizes information and technology to achieve greater efficiency, effectiveness and competitiveness. This system constitutes a very useful tool for the company to regulate its control and to monitor it periodically in search of maintaining sustainable development for the future.

KEYWORDS: INTERNAL CONTROL, MISSIONAL AREAS, BALANCED COMPANY, ORGANIZATIONAL DESIGN.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1. Historia de la empresa.

Avi-Paz es una compañía de responsabilidad limitada, creada por ambateños emprendedores, se dedica a la fabricación de alimentos preparados para animales de granja (aves, ganado vacuno, porcino, etcétera), animales acuáticos, incluidos alimentos concentrados, suplementos alimenticios y la preparación de alimento sin mezclar. Se ubica en el sector de Cuatro Esquinas Barrio Santa Fé, cuenta con una sucursal que se encuentra en Samanga Bajo, en la calle principal Camino Real.

Es una empresa con una trayectoria de más de tres décadas, se destaca por producir productos de calidad, garantizando el servicio de excelencia a los clientes internos y externos. Se diferencia del resto de empresas del sector por elaborar el mejor alimento, para el pequeño y grande productor pecuario y acuícola, así como también para alimentar a la mascota de la familia ecuatoriana.

Avi-Paz se caracteriza por su evolución permanente y su capacidad para adaptarse a diferentes mercados y necesidades de sus clientes. Apoyándose siempre en el desarrollo tecnológico y su talento humano, que contribuyen en su crecimiento y desarrollo continuo.

Sin embargo, a pesar de su larga trayectoria, la empresa Avi-Paz presenta falencias en su sistema de control interno en las áreas misionales de la misma, lo que repercute en la gestión y el desarrollo eficiente de los procesos operativos, puesto que, no se proporciona métodos y procedimientos que salvaguarden sus recursos. Además, se promueve parcialmente la eficiencia operativa, lo que hace que no sea viable evitar los riesgos en el desempeño de sus actividades económicas.

1.1.1.2. Detalles estratégicos.

Misión

“Desarrollar soluciones competitivas para la producción de proteína animal y otros productos y servicios; basados en el permanente desarrollo tecnológico y profesional del recurso humano; fortaleciendo las relaciones con todos los involucrados”.

Visión

“Ser reconocido por producir alimentos de calidad para diversos tipos de animales, teniendo cobertura nacional, cumpliendo metas de crecimiento anuales, innovando el producto y sus canales de comercialización”.

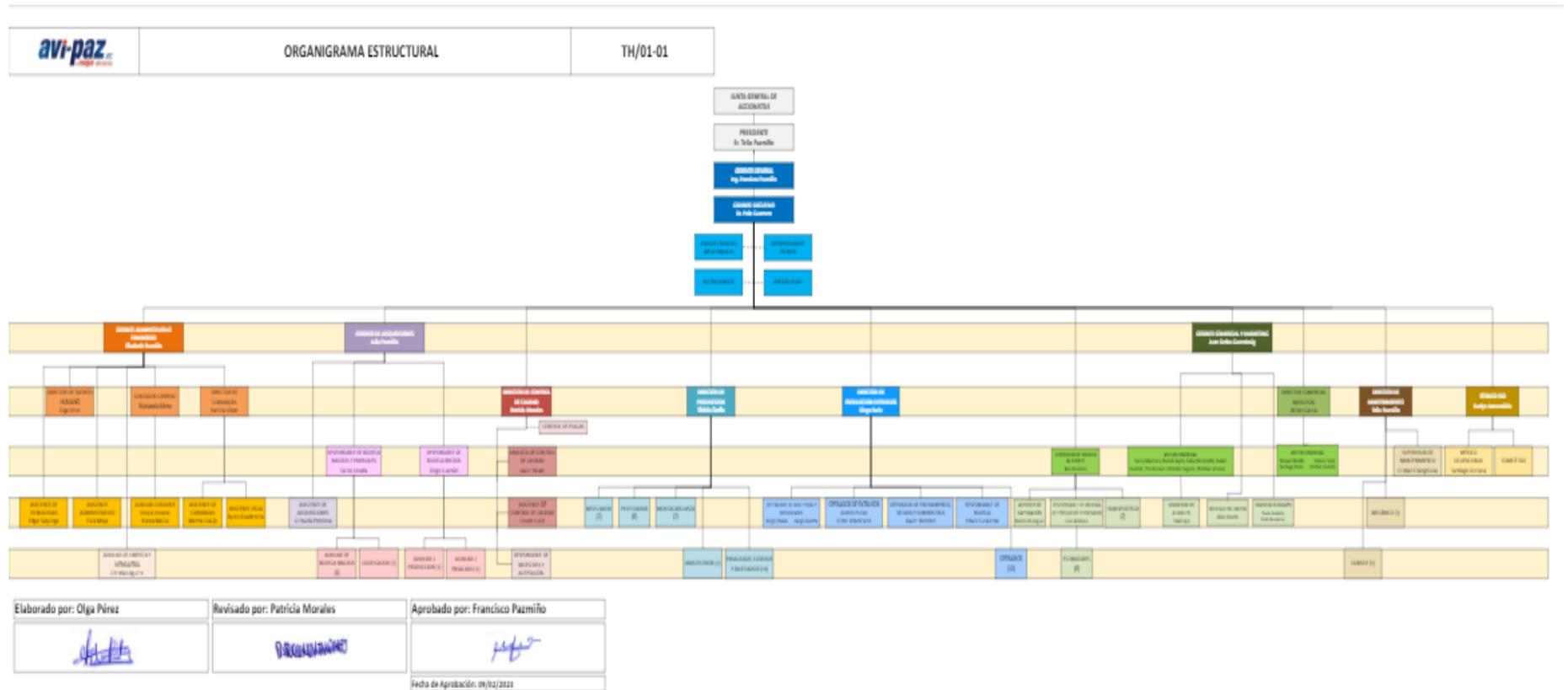
Valores

Según menciona (Mejía, 1095) los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

- Cumplimiento
- Disciplina
- Ética
- Honestidad
- Respeto
- Responsabilidad
- Innovadores

1.1.1.3. Estructura organizacional.

Ilustración 1. Organigrama estructural de la empresa Avi-Paz



Fuente: Avi-Paz (2022)

Autor: Yugcha (2023)

1.1.1.4. Detalles de operación

La empresa brinda una gran variedad de productos, los cuales se encuentran clasificados de acuerdo con familias como: balanceados para aves de corral, cerdos, ganado vacuno, cuyes etc.

Tabla 1. Clasificación de las familias.

FAMILIAS	
Gran Ave	La genética moderna exige para su correcto desempeño que se conjuguen los factores nutrición y manejo para que se manifieste en todo su potencial, y como resultado se tenga mayores pesos en menor tiempo. Gran Ave cuenta con los nutrientes necesarios para que la producción avícola tenga el mejor peso.
Gran Cerdo	La producción porcina está asegurada con Gran Cerdo, sus altos nutrientes hacen que los cerdos tengan un peso óptimo.
Gran Lechero	Único
Gran Cuy	Gran Cuy un alimento para que la producción sea de primera. Cuyes con un gran peso y alto nivel de nutrición, diseñado con materias primas de la mejor calidad.
Gran Tilapia	Es un producto extruido de alta calidad con materias primas seleccionadas en función de sus propiedades nutricionales, palatabilidad y digestibilidad para mejorar su producción.

Fuente: Avi-Paz (2022)

Elaborado por: Yugcha (2023)

1.1.1.5. Detalles legales.

La empresa Avi-Paz está sujeta a los siguientes organismos del control:

- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)
- Ministerio de Trabajo
- Servicio de Rentas Internas (SRI)
- Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

La empresa también cuenta con una normativa vigente, la misma debe cumplir con los siguientes reglamentos:

- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno

- Reglamento a la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de compañías.

1.1.1.6. Marcas y logos.

Gráfico 1. Logotipo de la empresa “Avi-Paz”



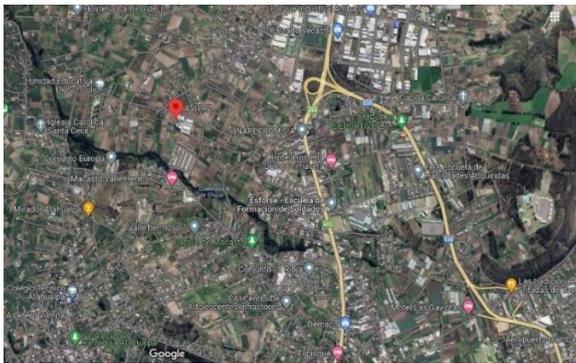
Fuente: Avi-Paz (2022)

Autor: Yugcha (2023)

1.1.1.7. Ubicación.

Avi-Paz Cía. Ltda., se encuentra ubicada en el sector de Cuatro Equinas Barrio Santa Fé, cuenta con una sucursal que se encuentra en Samanga Bajo, en la calle principal Camino Real, la cual se dedica exclusivamente a la producción de balanceados para aves de corral, cerdos, ganado vacuno, cuyes etc.

Gráfico 2. Ubicación de la empresa “Avi-Paz”



Fuente: Google maps (2023)

Autor: Yugcha (2023)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.3. Factores que afectaron a las industrias de balanceado en el mundo

En el 2021 la producción de alimento balanceado creció 2.3% a nivel mundial, con aproximadamente 1.235.5 millones de toneladas métricas (MTM) producidas, en relación a las 1 207.9 millones de toneladas métricas del 2020 (Alltech, 2022). En la tabla 2 se puede observar que los principales productores de balanceado a nivel mundial son China (32.71%), Estados Unidos (28.97%) y Brasil (10.02%); mientras que, la mitad del consumo global de alimentos para animales se concentró en 4 países: China, Estados Unidos, Brasil e India (Federación Colombiana de Ganaderos (FEDEGAN, 2023).

Tabla 2. Producción de balanceado -10 principales países productores

Países	Producción total (MTM)	Participación
China	261.424	32,71%
Estados Unidos	231.538	28,97%
Brasil	80.094	10,02%
India	44.059	5,51%
México	38.857	4,86%
España	35.580	4,45%
Rusia	33.000	4,13%
Turquía	25.300	3,17%
Japón	24.797	3,10%
Alemania	24.506	3,07%
Total	799.155	100,00%

Fuente: (Alltech, 2022)

Autor: Yugcha (2023)

En la tabla 3 se presenta la producción total de alimento balanceado por región. Los resultados muestran una disminución en la producción en el 2022 de las regiones de África, Asia-Pacífico y Europa en comparación con el periodo 2021. En tanto que, Medio Oriente presenta la tasa más alta de crecimiento (24,73%), ya que produjo 6.301 Millones de toneladas métricas más que el 2021. En tanto que, Latinoamérica experimentó un crecimiento de 1,6 por ciento en su producción, manteniéndose Brasil como líder de la región con 80 millones de TM, y tercero a nivel mundial (Alltech, 2023).

Tabla 3. Producción de balanceado por región

Región	Producción 2021	Producción 2022	Crecimiento MMT	Crecimiento %
África	44.506	42.788	-1.718	-3,86%
Asia-Pacífico	467.922	465.540	-2.382	-0,51%
Europa	276.114	263.232	-12.882	-4,67%
Latinoamérica	187.904	190.910	3.006	1,60%
Medio Oriente	25.484	31.785	6.301	24,73%
Norteamérica	259.367	261.639	2.272	0,88%
Oceanía	10.433	10.466	33	0,32%
Total	1.271.730	1.266.360	-5.370	-0,42%

Fuente: (Alltech, 2023)

Autor: Yugcha (2023)

Conforme la información presentada en la tabla 4, a nivel mundial, el tonelaje de alimento balanceado aumentó en los sectores de alimentos para mascotas (7,26%), acuicultura (2,73%), pollos de engorde (1,27%) y ponedoras (0,08%). El crecimiento del volumen en el tonelaje de alimento se debe al sector de alimento para pollos de engorde. El mayor crecimiento porcentual se observó en los alimentos para mascotas. En tanto que, el sector de cerdos, ganado de leche y ganado de carne experimentaron un descenso del tonelaje de alimento balanceado.

Tabla 4. Participación por productos

Región	Producción 2021	Producción 2022	Crecimiento MMT	Crecimiento %
Pollo de engorde	359.387	363.960	4.573	1,27%
Cerdos	329.185	319.383	-9.802	-2,98%
Ponedoras	161.356	161.489	133	0,08%
Ganado de leche	135.616	133.823	-1.793	-1,32%
Ganado de carne	118.441	118.042	-399	-0,34%
Acuicultura	51.510	52.914	1.404	2,73%
Mascotas	32.884	35.270	2.386	7,26%
Equinos	8.091	8.159	68	0,84%
Total	1.196.470	1.193.040	-3.430	-0,29%

Fuente: (Alltech, 2023)

Autor: Yugcha (2023)

En relación a los factores que influyen en la industria de balanceado a nivel mundial, según el informe emitido por Alltech (2023) estos se derivan de problemas macroeconómicos, la inflación y la situación general de la economía, en particular el aumento de los precios de las materias primas y problemas en la cadena de suministro; así como, el riesgo de enfermedades, las inclemencias climáticas, entre otros.

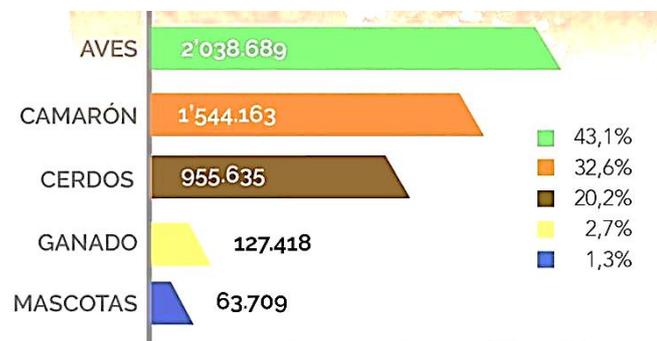
Por su parte, Armijos (2022) asevera que la pandemia del Covid-19 también ha tenido importantes repercusiones en los agronegocios, incluyendo los desafíos en la cadena de suministro y acelerando la adopción de nuevas tecnologías y prácticas de sostenibilidad ambiental.

1.1.3.1. Realidad económica en el sector industrial de balanceado en el País.

Ha octubre del año 2021, en el Ecuador se registró un total de 409 empresas dedicadas a la fabricación de alimentos balanceados para animales (Lema & Ramón, 2021). Las cuales, han sufrido grandes afecciones durante la última década, pues el costo de la materia prima varía constantemente y repercute en el costo de producción de estas empresas, disminuyendo su rentabilidad.

La Cadena Agroalimentaria del Ecuador está focalizada en la producción de alimentos balanceados para el engorde de pollo, producción de huevos, camarón, de ganado, cerdos, psicultura, conejo, entre otros. En el 2021, según Armijos (2022), Ecuador produjo 4'729.614 toneladas de balanceado, siendo las líneas de mayor demanda la de aves y camarón, como se muestra en el gráfico 3.

Gráfico 3. Producción balanceada 2021

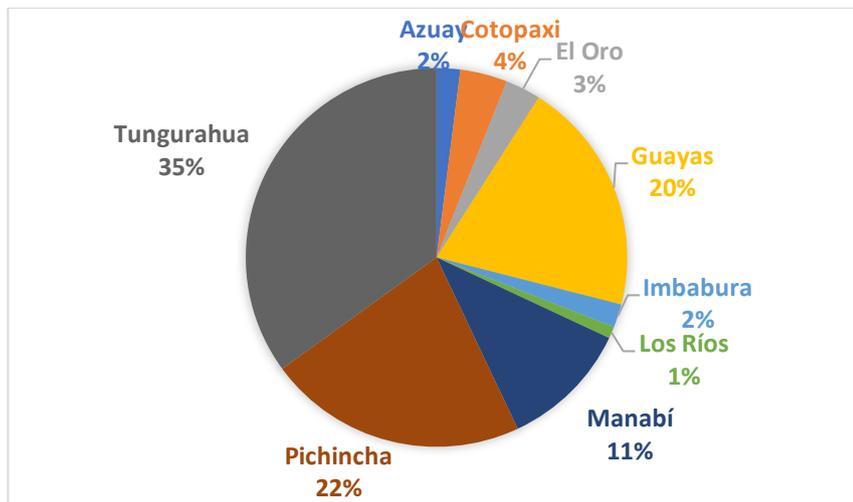


Fuente: Armijos (2022)

Autor: Yugcha (2023)

Se observa en el gráfico 4 que la provincia que concentra la mayor producción de balanceado del Ecuador es Tungurahua (35%), seguido de Pichincha (22%) y el Guayas (20%), la producción de las tres provincias representa el 77% del total de balanceado producido en Ecuador.

Gráfico 4. Producción de balanceado por provincia



Fuente: (Alltech, 2022)

Autor: Yugcha (2023)

Por otra parte, uno de los principales problemas que afecta a las empresas productoras de balanceado en Ecuador es la escasez de materia prima (maíz), por lo que, en ocasiones, los productores deciden utilizar trigo como material sustituto (Triviño & Villena, 2019).

A esta problemática, se suma los altos precios de la materia prima nacional frente al producto que comercializan los países vecinos. A esto se agregan los salarios, las tarifas eléctricas, los gastos por tramitología, así como las exigencias por parte de los municipios y otras instancias (Cruz, Ortega, & Espinoza, 2019).

1.1.3.2. Evolución de la productividad de balanceado en Tungurahua.

Tungurahua tiene como ventaja estratégica el ubicarse en el centro del país, lo que le permite transportar sus productos en menor tiempo a cualquier parte del territorio nacional. Además, el clima le permite una mejor conservación de la materia prima almacenada en los galpones de las industrias. Así también, dispone de mano de obra muy calificada para el sector de alimentos balanceados. Esto les permite responder

rápidamente a cualquier tendencia que ocurre (Dimitrakis, 2022).

Como se ha mencionado, la provincia de Tungurahua aporta con el 35% del total de la producción nacional de balanceados según el gráfico 4, produciendo 350.475 toneladas métricas de alimentos balanceados anualmente.

De acuerdo a AFABA (2022), las empresas que se dedican a la elaboración de balanceado en la provincia de Tungurahua son:

- AVIPAZ Cía. Ltda.
- A.B.U. Alimentos Balanceados UZCATEGUI
- Jácome Martínez Jorge Ricardo (PRONAVI)
- NUTRISANTEEL Cía. Ltda.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación teórica.

El control interno es importante porque ayuda a generar competitividad en los negocios. Un sistema de control interno enmarca la organización, políticas y procedimientos adoptados por los directores y gerentes de las entidades para administrar las operaciones y promover el cumplimiento de las responsabilidades asignadas para el logro de los resultados deseados (Meléndez, 2016).

Por otra parte, Comendeiro (2021) asegura que el control interno, es un instrumento que permite a las organizaciones alcanzar la seguridad razonable direccionada a cumplir los objetivos propuesto para lograr una adecuada gestión en las diferentes áreas que integran una empresa.

Para Dextre (2012) el control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases anteriores sean los deseados.

Según Mendoza (2018) es importante un buen sistema de control interno en las empresas, debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado; que tiene por efecto salvaguardar y presentar los bienes de la empresa para poder evitar los errores y sobre

todo el mal manejo de los fondos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

1.1.4.2. Justificación práctica.

El desarrollo del sistema de control interno para la empresa Avi-paz se justifica con el hecho que brindara una base clara y eficiente en los procesos dentro de la empresa. Esto a su vez genera una guía más clara para que su actividad económica sea más eficiente y eficaz. Toda empresa necesita un control interno que señale las responsabilidades que tienen los empleados ya que se debe supervisar en todo momento como se va desarrollando los procesos.

1.1.5. Objetivos

1.1.5.1. Objetivo general.

Diseñar un sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa AVIPAZ Cía. Ltda. para el mejoramiento de la eficiencia, eficacia de sus operaciones y el cumplimiento de leyes y disposiciones reglamentarias.

1.1.5.2. Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la empresa AVIPAZ Cía. Ltda. respecto al diseño organizacional en las áreas misionales.
- Desarrollar el sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa AVIPAZ Cía. Ltda. basado en la metodología diseño organizacional.

1.2. Revisión de la literatura

1.2.1. Evolución del sistema de control interno

Para Huamán (1995) una de las primeras referencias respecto al término control interno vinculada a la auditoría, aparece formulada por los años 1940. Históricamente el control interno adquirió mayor solvencia, al constituirse en un segundo objeto de la auditoría financiera, quienes debían dar cuenta de su implementación, mantenimiento y vigencia ante los auditores, eran los responsables de la dirección o gestión de las entidades.

El control interno ha evolucionado y se ha adaptado a las nuevas necesidades de cada empresa, sea pública o privada, con o sin fines de lucro. Esto con el propósito de ser efectivo, permitiendo a los directivos implementar, políticas, procesos y

procedimientos enmarcados en un ambiente de control para que se desarrolle eficientemente las actividades operativas en la organización (Vega & Marreno, 2021).

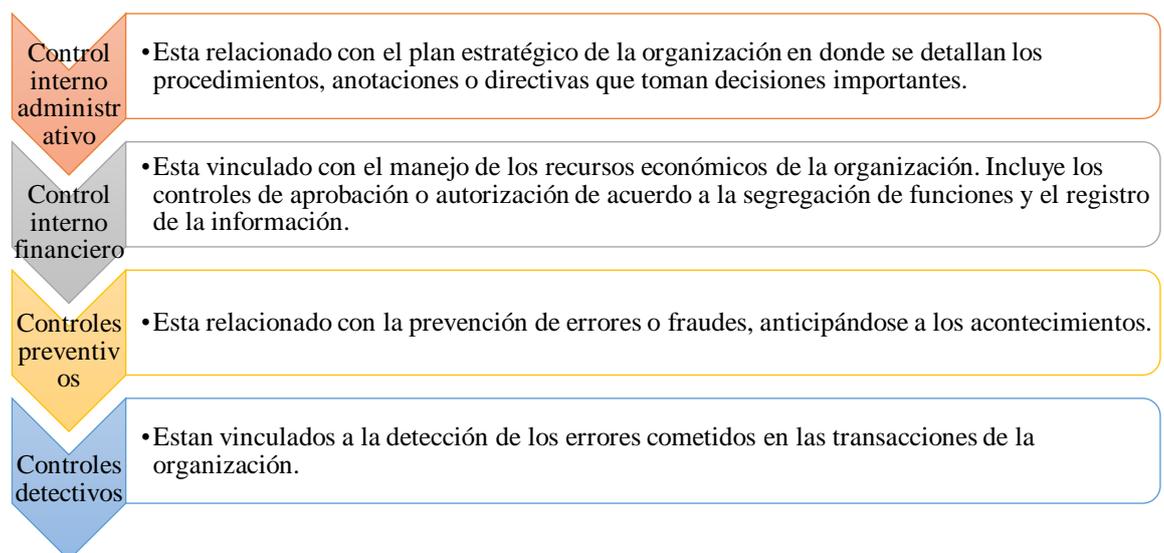
1.2.2. Sistema de control interno

Según Mendoza (2018) un sistema de control interno permite medir la eficiencia del ambiente interno de una empresa, se centra en las actividades básicas que se realizan en cada área, permitiendo identificar falencias, implementar acciones correctivas y preventivas a través de políticas, procesos y procedimientos que brindan las directrices necesarias para lograr un control más efectivo en la gestión empresarial.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables (Camacho, 2017).

Desde otra perspectiva, el sistema de control interno “constituye un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros” (Serrano, 2018 p. 30). El sistema de control interno incluye la estructura de la organización, así como todos los métodos y medidas coordinados utilizados dentro de una organización para salvaguardar sus operaciones y garantizar la exactitud de sus datos financieros.

Gráfico 5. Tipos de control interno



Fuente: Martínez (2019)

Elaborado por: Yugcha (2023)

1.2.3. Objetivo sistema de control interno

Conforme lo establecido en las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) 315, el objetivo del control interno es responder a los riesgos de negocio identificados que amenazan el cumplimiento de los objetivos de la empresa relacionados a: “1) la fiabilidad de la información financiera de la entidad; b) la eficacia y eficiencia de sus operaciones; y, c) el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables” (International Auditing and Assurance Standards Board (IAASB), 2019, párr. 12 m).

1.2.4. Elementos del control interno

De acuerdo a la NIA 315, los elementos o componentes del control interno son cinco:

- Entorno de control.
- Proceso de valoración del riesgo por la entidad.
- Sistema de información, incluidos los procesos de negocio relacionados, relevantes para la información financiera, y la comunicación.
- Actividades de control.
- Seguimiento de los controles. (IAASB, 2019, párr. 12 m)

Ambiente de Control: comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa; así como, las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia (Rodríguez, 2018).

Valoración del riesgo: involucra un proceso dinámico e interactivo para identificar y analizar los riesgos que podrían afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales, que constituye la base para determinar cómo deben manejarse dichos riesgos (Fiorito, 2020).

Actividades de control: son las políticas que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa, tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

Información y comunicación: se debe identificar, recopilar información pertinente que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. En los sistemas informáticos se puede realizar informes que contengan información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de normas que permiten dirigir y controlar el negocio u empresa de forma adecuada (Estupiñan, 2019).

Seguimiento de los controles: actividades ejercidas por la gerencia, con la finalidad de evaluar el desempeño del sistema de control establecido en la organización, se debe realizar para garantizar su efectividad, en efecto, el sistema debe ser supervisado para constatar si funciona de forma adecuada (Villaverde, 2021).

1.2.5. Herramienta de evaluación del control interno

De acuerdo a Calle (2020), las herramientas para efectuar la evaluación de control internos son las siguientes:

El cuestionario: preguntas que serán contestadas por los funcionarios y el personal responsable de cada una de las áreas de la empresa, estas preguntas son formuladas de manera que la respuesta afirmativa indique un punto óptimo en la estructura del control interno y a su vez la respuesta negativa indique una debilidad; algunas preguntas pueden resultar no aplicables, para esto casos se utilizara la nomenclatura NA “no aplica”.

Diagrama de flujo: consiste en describir gráficamente la jerarquía existente dentro de la estructura de las empresas, así como también los procedimientos a través de sus distintas áreas, departamentos y actividades.

Método descriptivo: consiste en la descripción de las actividades y procedimientos, en un sentido procesal, que el personal desarrolla en la unidad administrativa, proceso o función sujeta a auditoría, en referencia a los sistemas administrativos y de operación, los registros contables y archivos de intervención (Pelazas, 2022).

Lista de verificación: Instrumento de apoyo para el proceso de auditoría, que contiene preguntas y aspectos claves que serán verificados para evaluar el grado de cumplimiento de la entidad examinada (Martínez F. , 2020).

1.2.6. Diseño organizacional

Vista la conceptualización de sistema, se entiende la organización administrativa como un sistema socio-técnico que interactúa con su entorno, mediante procesos y estructuras. Componen de recursos, personas y tecnología. En la búsqueda de satisfacción de objetivos compartidos en la teoría de sistemas aplicada a la administración, la organización se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza COFAE (2022). Es decir que es importante un sistema para la toma de decisiones, tanto individual como colectivamente, enriquecido con la información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta.

El diseño organizacional de las empresas permite la formalización de los procedimientos, sirve de guía, propicia la integración del personal, racionaliza la información y la tecnología para lograr una mayor eficacia, efectividad y competitividad (Bú-Alba, 2022). Para ello, el diseño organizacional requiere un inventario de todo el trabajo, las funciones y los objetivos de la empresa y requiere la agrupación de tareas, departamentos e individuos, y el desarrollo de pedidos. Los diseñadores organizacionales a menudo tienen organigramas que entienden las funciones y relaciones internas (Garcías, 2019).

Por su parte, Luna (2019), afirma que para diseñar e implementar un sistema de control interno se debe seguir los siguientes pasos:

- Evaluar la cultura corporativa
- Recolectar datos y estadísticas
- Clasificar la información
- Diagnosticar la realidad
- Evaluar lo existente
- Soluciones de ajuste y diseño
- Retroalimentación

1.2.7. Elementos del diseño organizacional

Desde la perspectiva de Chuindia (2022) los elementos del diseño organizacional son los siguientes:

a. Análisis situacional

Este determina el estado actual de la empresa teniendo en cuenta los factores internos y externos que representan en el entorno donde está proyectada la empresa. Para efectuar el análisis situacional es importante reflejar:

- Matriz FODA
- Análisis Interno
- Análisis Externo

b. Dimensiones organizacionales

Las dimensiones organizacionales, describen las características internas de una organización. Ellas establecen las bases para medir y comparar a las organizaciones (Pérez, 2021).

- Dimensiones estructurales
- Dimensiones contextuales

c. Fundamentos del diseño organizacional

Proceso que involucra decisiones sobre la especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y descentralización, y formalización (Torres & Jaramillo, 2021).

- Estructura organizacional
- Orgánico funcional
- Sistemas de control
- Disponibilidad de recursos

1.2.8. Procesos

El enfoque basado en procesos consiste en la identificación y gestión sistemática de los procesos desarrollados en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos (Sotomayor, 2019).

1.2.8.1. Mapa de procesos.

El mapa de procesos es un documento importante para conocer cómo interactúa una empresa con el entorno. Es la representación gráfica de la organización que se gestiona por procesos; en esta se ponen de manifiesto sus enfoques, su principio de gestión horizontal, la posición del cliente (partes interesadas), los componentes principales del enfoque de procesos, su punto de partida y su objetivo; los tipos y clases de procesos (Alarcón, 2019).

Para Fernández (2022), es un diagrama que representa de manera secuencial las actividades de una organización pública o privada a través de una serie de procesos operativos que la permiten alcanzar con eficacia sus objetivos. En el gráfico 7 se ilustra la estructura del mapa de procesos:

Gráfico 6. Mapa de Procesos



Elaborado por: Yugcha (2023)

1.2.9. Tipos de procesos

1.2.9.1. Procesos estratégicos.

Los procesos son el elemento principal realizados por la dirección de las organizaciones. Se relacionan directamente con el control general de la entidad. La mayoría de las empresas no configuran estos procesos de manera correcta, puesto que requieren de mucha estrategia y de adaptarse a los cambios del ambiente externo. Como ejemplos de estos procesos se destacan: elaboración de presupuestos, establecimiento de estrategias y control global de gestión (Pardo, 2019).

1.2.9.2. Procesos misionales.

Son los procesos de producción de bienes y servicios de la cadena de valor y responden a las funciones sustantivas de la entidad. También se denominan procesos clave u operativos (Yugcha, 2023).

1.2.9.3. Procesos de apoyo.

Enmarcan aquellas actividades que brindan el soporte necesario a la empresa en el desarrollo de los procesos estratégicos y misionales (Uribe, 2021). En otras palabras, brindan el soporte o apoyo para que los demás procesos consigan los resultados deseados (Leguizamon, 2018).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

Para el desarrollo del presente proyecto integrador, la unidad de análisis seleccionada fue la empresa “Avi-Paz Cia. Ltda”. Esta entidad se dedica a la venta al por menor y mayor de alimentos de balanceado. La empresa está ubicada en el cantón Ambato, provincia de Tungurahua.

Dado la importancia que la empresa considera que tienen los clientes para su desarrollo sostenible, se optó por desarrollar el sistema de control interno basado en la metodología diseño organizacional a las áreas misionales de la empresa. En la perspectiva de Luna, Alcívar, Salazar, & Garófalo (2019) indica que es fundamental el sistema de control interno, como: diferenciación, centralización, formalización e integración considerando ciertas variables de diseño organizacional, es natural y acertado pensar que éstas variables funcionan para encuadrar sistemas de control interno.

Para la empresa Avi-Paz las áreas misionales son las encargadas de ejecutar los procesos relacionados directamente con el producto y el servicio para el cliente. También con la misión, visión y la actividad principal de la empresa. Las áreas que contribuyen de manera directa con el producto es adquisición, ventas y producción. Cada una de estas áreas sirve como transmisión para llegar al cliente con productos de calidad y satisfacer sus necesidades.

2.1.2. Fuentes, técnicas e instrumentos

Fuentes de información primaria. – Para el presente trabajo de titulación se realizó una recolección de información de fuentes primarias. Este tipo de información se obtuvo mediante dos técnicas una encuesta y una entrevista. Para la técnica de la encuesta se optó como instrumento un cuestionario que se aplicó a los responsables de las áreas misionales con el fin de obtener informaciones sobre controles existentes De igual forma, para la entrevista se utilizó un guion de entrevista que se aplicó al gerente ejecutivo de la empresa Dr. Polo Javier Guerrero Aguilar.

Tabla 5. Personas entrevistadas o encuestadas

Nombre	Cargo	Departamento	Técnica
Dr. Polo Javier Guerrero Aguilar.	Gerente Ejecutivo	Gerencia	Entrevista
Dr. Juan Carlos Guanotasig	Jefe de Ventas	Ventas	Encuesta
Sr. Vinicio Coello	Jefe de Producción	Producción	Encuesta
Lcda. Julia Pazmiño	Jefe de Compras	Compras	Encuesta

Elaborado por: Yugcha (2023)

Entrevista. – Está técnica se aplicó el jueves 01 de junio de 2023 a las 14 pm. La persona a la que se entrevistó fue al Dr. Polo Guerrero gerente de la compañía. La entrevista se realizó de forma presencial en la empresa Avi-Paz. La entrevista que se aplicó fue de tipo semiestructurada y permitió comprender de mejor manera el estado actual y obtener insumos para el diseño del sistema de control interno.

Guion de entrevista. – La entrevista duró 45 minutos y constó de 10 preguntas que abarcaban la situación actual del control interno dentro de la empresa. En la siguiente tabla se puede observar cada una de las preguntas realizadas a la persona entrevistada.

Tabla 6. Ítems guion de la entrevista

N.º	Ítem
1	¿Cuál es la misión de la empresa?
2	¿Cuál es la visión de la entidad?
3	¿Dispone de una estructura orgánica?
4	¿Puede describirla?
5	¿La empresa dispone de un mapa de procesos? ¿En caso de tenerlo cómo está estructurado?
6	¿Qué procesos desarrolla la empresa?
7	¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos clave y quien es el responsable?
8	¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos de apoyo y quien es el responsable?
9	¿A su criterio cuál de ellos considera como procesos de estratégicos y quien es el responsable?
10	¿Considera importante que la empresa cuente con controles mínimos en los diferentes procesos? ¿De ser así cuál sería la razón?
11	¿La empresa cuenta con procedimientos por escrito? A su criterio considera que es importante mantener procedimientos pro escrito en cada proceso de la organización
12	¿La empresa cuenta con políticas por escrito? ¿A su criterio considera que es importante mantener políticas por escrito en cada proceso de la organización?

Elaborado por: Yugcha (2023)

Encuesta. – Esta encuesta se aplicó el viernes 10 de junio de 2023 a las 15 pm. La aplicación de la encuesta fue presencial en la empresa, la misma que estuvo dirigida a los responsables de cada proceso misional. Esta técnica se aplicó con el fin de diagnosticar la existencia de control interno mínimos en cada proceso misional de la empresa Avi-Paz.

Cuestionario. – Para la aplicación de la encuesta se necesitó un cuestionario que contenga preguntas en forma de ítems. Se desarrollaron diez preguntas basadas en el diseño organizacional. Las preguntas que debía contestar el encuestado, se desarrolló para cada proceso misional de la empresa, las preguntas eran cerradas, puesto que tenía como únicas opciones de respuesta “sí” o “no” tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 7. Ítems del cuestionario del área de ventas.

COMPONENTES	ITEMS			
	N°	PREGUNTAS	Sí	No
VENTAS	1	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente con base en investigaciones de crédito adecuadamente documentadas?		
	2	¿El departamento de ventas tiene procedimientos por escrito?		
	3	¿El departamento de ventas tiene políticas por escrito?		
	4	¿Los pedidos muestran claramente los precios y condiciones de crédito pactadas con el cliente?		
	5	Si las listas de precios están computarizadas, ¿El acceso a las bases de datos se encuentra plenamente restringido?		
	6	¿Se pactan descuentos especiales a clientes antes del embarque y facturación de las mercancías?		
	7	¿Se verifica que el inventario que sale de la empresa coincida con la factura del cliente?		
	8	¿Toda venta es facturada de manera oportuna y conforme a la orden de pedido?		
	9	¿Existe un responsable para el área de ventas?		
	10	¿Existe un registro actualizado de clientes de su ubicación y contactos?		

Elaborado por: Yugcha (2023)

Tabla 8. Ítems del cuestionario del área de Adquisición.

COMPONENTES	ITEMS			
	N°	PREGUNTAS	Sí	No
COMPRAS	1	¿El departamento de adquisición tiene procedimientos por escrito?		
	2	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?		
	3	¿Las compras se basan en mínimos de existencia?		
	4	¿Todas las compras están basadas en concursos o licitaciones entre, por lo menos, tres posibles proveedores?		
	5	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido se actualiza periódicamente?		
	6	¿Todas las compras son realizadas previa autorización de la persona responsable?		
	7	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedidos prenumerados?		
	8	¿Se han definido criterios de selección para los proveedores?		
	9	¿El departamento de compras tiene políticas por escrito?		
	10	¿Al momento de recibir el inventario, existe un responsable de verificar que los bienes ingresen en buenas condiciones, completo y de acuerdo a las características solicitadas?		

Elaborado por: Yugcha (2023)

Tabla 9. Ítems del cuestionario del área de producción

COMPONENTES	ITEMS			
	N°	PREGUNTAS	Sí	No
PRODUCCIÓN	1	¿El departamento de producción tiene procedimientos por escrito?		
	2	¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?		
	3	¿Están establecidas líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?		
	4	¿El departamento de producción tiene políticas por escrito?		
	5	¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria?		
	6	¿Realizan mantenimientos de su maquinaria?		
	7	¿Se elabora reportes de la producción mensualmente?		
	8	¿Se entrega a tiempo los productos?		
	9	¿Se realiza control de calidad a los productos terminados?		
	10	¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de los obreros?		

Elaborado por: Yugcha (2023)

2.1.3. *Procesamiento de la información*

Tras haber recolectado los datos necesarios de las fuentes primarias, tanto la entrevista semi estructurada como las encuestas sirvieron para diagnosticar el estado actual del sistema de control interno de la empresa Avi-Paz de esta manera asemejar las acciones a realizar dentro del sistema de control.

En el caso de la entrevista semi estructurada, las preguntas estaban orientadas a realizar un diagnóstico inicial de la entidad y determinar los procesos que realiza a la empresa, con el fin de diseñar un mapa de procesos e identificar aquellos que contribuyen con la misión.

El cuestionario que se aplicó dentro de las encuestas es al responsable de cada área misional, es decir; compras, ventas y producción, su objetivo fue diagnosticar el control interno y a partir de esto establecer las estrategias para el desarrollo del presente proyecto integrador.

2.1.4. *Fases del desarrollo*

Para el desarrollo del presente proyecto integrador se establecen dos fases: Fase I Diagnóstico y Fase II Diseño del Sistema de Control Interno. La tabla 8 describe las fases, los procedimientos a realizar y los resultados a obtener.

Tabla 10. Metodología para el desarrollo de las fases del Diseño del Sistema de Control Interno

FASE	SUBFASE	PROCEDIMIENTO	RESULTADO
FASE I: DIAGNÓSTICO	1. Evaluar la cultura organizacional	1. Elaborar un cuestionario de seis ítems 2. Cada una de ellas va tener 4 descripciones de la organización 3. Se califica sobre 100 puntos entre las cuatro descripciones dependiendo del grado de similitud con la realidad de la organización. 4. Cada ítem debe totalizar 100 puntos.	Definir la cultura organizacional de la empresa.
	2. Recolectar información	1. Identificar los procesos en la empresa. 2. Determinar la tipología de los procesos. 3. Preparar su mapa de proceso individual de forma gráficamente.	Recopilación de procesos y estructura del mapa de procesos

	3. Determinación de la estructura orgánica	<p>1. Solicitar a la empresa si disponía de una estructura orgánica, consecutivo se encuentra en la parte de resultados.</p> <p>2. En caso de no tener tendría que saber que departamentos tiene.</p>	Identificación de la estructura orgánica.
	4. Identificar procedimientos en cada área	1. Levantamiento de procesos de áreas misionales.	Cédula narrativa por cada proceso de las áreas misionales
	5. Evaluar lo existente en materia de control interno	<p>1. Elaborar cuestionarios de control interno de las áreas misionales.</p> <p>2. Medir nivel de confianza por cada área misional</p> <p>3. Resultado del nivel de confianza por cada área misional.</p>	Nivel de confianza del Control Interno
FASE II: SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN BASE AL DISEÑO ORGANIZACIONAL	6. Soluciones de ajuste o diseño		
	6.1 Diferenciación	1. Identificar si la entidad posee un organigrama estructural, analizar si es el adecuado de acuerdo al tipo de organización	Organigrama estructural
	6.2 Formalización	<p>1. Solicitar a la empresa o ingresar a la página web de la empresa para adquirir la misión, visión, valores.</p> <p>2. Elaboramos los flujogramas de las áreas misionales ventas, compras y producción.</p> <p>3. Identificar los controles por cada proceso.</p>	<p>Misión y Visión</p> <p>Valores y Principios,</p> <p>Objetivos Estratégicos</p> <p>Procedimientos</p> <p>Flujogramas mejorados –</p> <p>Controles por procesos</p>
	6.3 Centralización	Analizar si la empresa toma decisiones de manera centralizada o descentralizada	Toma de decisiones
	6.4 Integración	1. La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación interorganizacional.	Gráfico de Integración de Procesos
	7. Retroalimentación del sistema de control interno.	1. Verificar que el sistema de control interno cumpla con las normas básicas de control mediante la aplicación de un cuestionario	Cuestionarios

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

Elaborado por: Yugcha (2023)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Resultados

El diseño del sistema de control interno para la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. tiene como propósito controlar el rendimiento de las áreas misionales ventas, compras y producción puesto que son indispensables para el funcionamiento de la empresa. Se aplicó dos fases: Fase I diagnóstico inicial que consiste en identificar los principales procesos, estructura organizacional y responsables dentro de la empresa de manera que se evalúe la cultura organizacional, recolectar información, determinación de la cultura orgánica, e identificar procedimientos en cada área y evaluar lo existente en materia de control interno. Posteriormente se desarrolló la Fase II diseño de un Sistema de Control Interno en base al diseño organizacional con dos subfases que consiste en: soluciones de ajuste o diseño en ella se desarrolló cuatro características, que es diferenciación, formalización, centralización e integración y como última subfase retroalimentación del sistema de control interno.

3.1. Fase I: Diagnóstico

3.1.1. *Evaluar la cultura organizacional*

Según Salas, García, & Murillo (2017), explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requiere que los individuos respondan a solo seis preguntas con cuatro opciones de respuesta cada una. El cuestionario consta de seis preguntas, con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada letra se relaciona a uno de los cuatro tipos de las culturas dominantes. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se divide 100 puntos para saber cuál tiene mayor puntaje que es objetivo de análisis, como se muestra en el anexo 3.

Asimismo, se realiza el análisis de los promedios obtenidos por cada subdimensión que describe finalmente la cultura de la organización, individualmente, esto se realizó con el fin de evaluar si existe congruencia entre estos aspectos culturales y la cultura global de la empresa, como se muestra en el anexo 4. Luego de ello, se procede a integrar los resultados mediante el modelo Competing Values Framework (CVF), los valores que se muestra en la tabla 11 es la calificación de las cuatro culturas. El

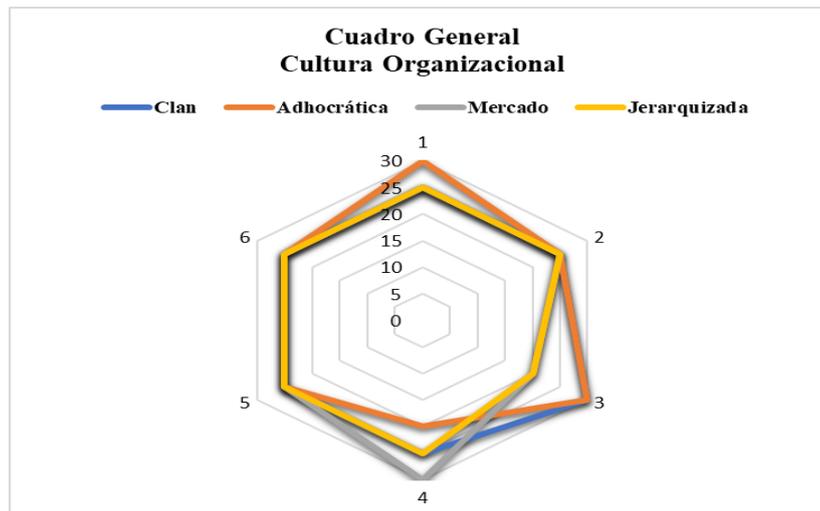
resultado se muestra en la interpretación del gráfico 7 el mismo que se realizó mediante el método telaraña donde la cultura de tipo clan y adhocrática muestran un promedio alto de 310, esto nos ayuda para saber el estado de la cultura organizacional de la empresa Avi-Paz, por lo que se concluye que la empresa presenta una cultura de una cultura de enfoque interno donde se controla el comportamiento mediante reglas y procedimientos.

Tabla 11: Resultados de la evaluación de la cultura organizacional

Respuesta	A	B	C	D
Preguntas				
1	25	30	25	25
2	25	25	25	25
3	30	30	20	20
4	25	20	30	25
5	25	25	25	25
6	25	25	25	25
Total	155	155	150	145
Promedio	310	310	300	290
Tipo Dominante	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada

Elaborado por: Yugcha (2023)

Gráfico 7. Cuadro general de la cultura organizacional



Elaborado por: Yugcha (2023)

3.1.2. Recolectar información

En esta subfase se realizó la recopilación de la información sobre la entidad y su entorno, valiéndose tanto de fuentes internas como externas. Empezamos a identificar los procesos de la empresa, posteriormente se clasificó en procesos estratégicos, misionales y de apoyo y finalmente se realizó el gráfico N° 8.

Gráfico 8. Proceso Estratégico

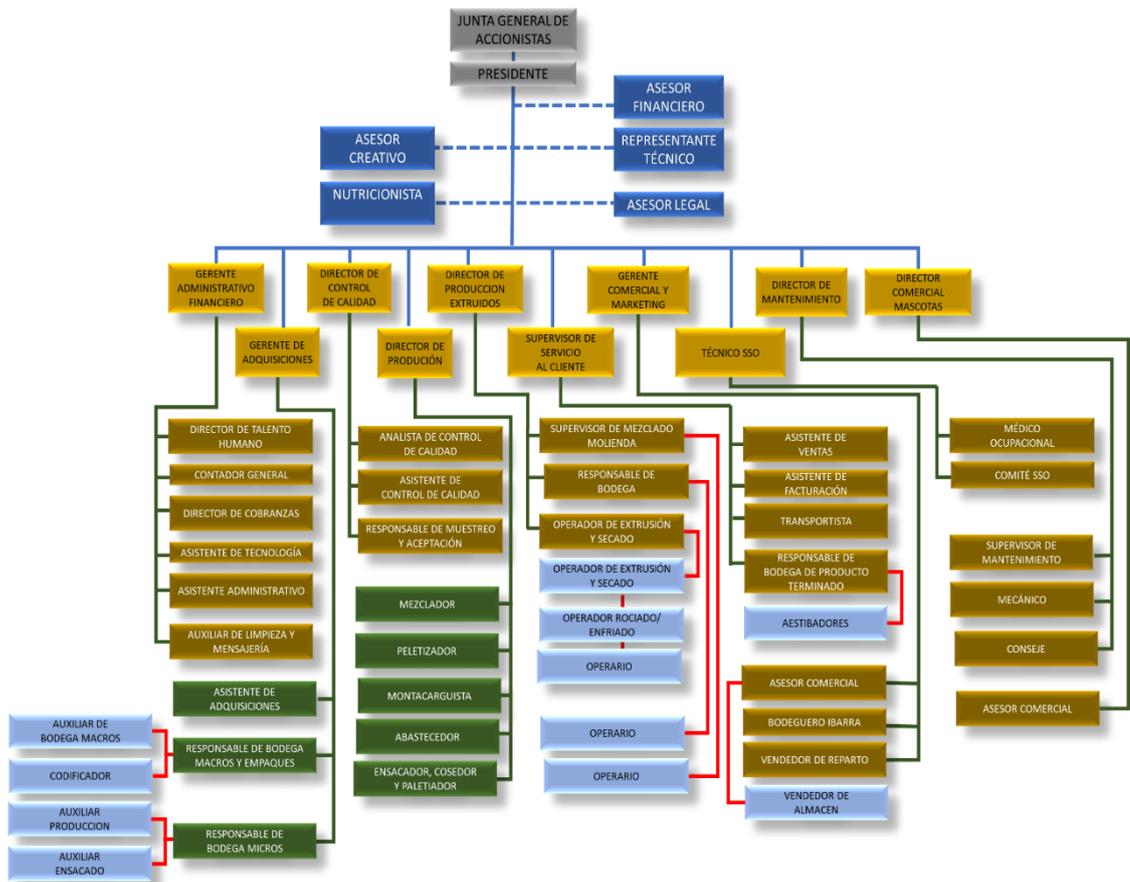


Elaborado por: Yugcha (2023)

3.1.3. Determinación de la estructura orgánica

La estructura de una empresa es uno de los elementos claves para la organización, la cual se plasma en un organigrama que permita obtener la información adecuada. Avi-Paz Cía. Ltda., dispone de una estructura orgánica que fue aprobada por la junta de socios. El gráfico 11 muestra la organización formal de la empresa con los diferentes departamentos y líneas de autoridad.

Gráfico 9. Estructura Orgánica



Fuente: Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

3.1.4. Identificar procedimientos de las áreas misionales

Para identificar los procedimientos que desarrolla cada área misional se obtuvo mediante información por parte del responsable del área de compra, producción y venta para ello se desarrolló cedulas narrativas.

EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA CÉDULA NARRATIVA PROCESO: ÁREA DE ADQUISICIÓN
Responsable: Jefe de Adquisición
El encargo del área de compra revisa el stock de materia prima, enviar solicitud de compra interna, aprobación por el responsable del área comercial, elaboración y envió de orden de compra, recepción de pedido por el proveedor, entrega de factura y pago a proveedor.
Elaborado por: Yugcha (2023) Fecha: 14/10/2023

EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA CÉDULA NARRATIVA PROCESO: ÁREA DE VENTAS
Responsable: Jefe de Ventas
El encargado de ventas indica catálogos de los balanceados al cliente, el cliente pregunta precios al por mayor y menor, se analiza datos del cliente, se verifica si el producto del cliente se encuentra disponible, elaboramos cotización del cliente, venta a crédito, envía cotización al cliente, el cliente acepta la cotización y se despacha el producto, se envía documentación del orden de pedido a contabilidad, se registra la factura y se cobra.
Elaborado por: Yugcha (2023) Fecha: 14/10/2023

<p>EMPRESA AVI-PAZ CÍA. LTDA</p> <p>CÉDULA NARRATIVA</p> <p>PROCESO: ÁREA DE PRODUCCIÓN</p>
Responsable: Jefe de Producción
El encargado del área de producción verifica la materia prima existente en bodega para la elaboración de balanceado, planifica y realiza la formulación, peso de materia prima, peso de vitaminas y minerales, molienda, recolección de materia prima molido, mezclar, revisión de dieta según hoja de datos, condición optima, envasado y almacenamiento.
Elaborado por: Yugcha (2023) Fecha: 14/10/2023

3.1.5. *Evaluar lo existente en materia de control interno*

Para evaluar lo existente en materia de control interno se aplicó un cuestionario por cada área misional. Cada cuestionario consta de diez preguntas para los procesos de ventas, compras y producción, los mismo que se presentan en los anexos 6, 7 y 8. Posteriormente se realizó el cálculo del nivel de confianza de cada área misional como se muestra en las tablas 12, 13 y 14

3.1.5.1. *Área de Adquisiciones.*

Tabla 12. Nivel de Confianza área de Adquisiciones

Valoración		
Calificación Total	(C.T.) =	9
Ponderación Total	(P.T) =	10
Nivel de Confianza	$NC = CT/PT \times 100$	90.00%
Nivel de Confianza	ALTO	
Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%

Elaborado por: Yugcha (2023)

Comentario:

La empresa Avi-Paz tiene un nivel de confianza muy bueno en el área de adquisición con una valoración del 90% manteniendo un nivel de confianza alto. Sin embargo, se identificó como debilidad que todas las compras no son realizadas por medio de pedidos prenumerados.

3.1.5.2. Área de Venta.

Tabla 13. Nivel de Confianza área de Venta

Valoración		
Calificación Total	(C.T.) =	8
Ponderación Total	(P.T) =	10
Nivel de Confianza	$NC = CT/PT \times 100$	80.00%
Nivel de Confianza	ALTO	

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%

Elaborado por: Yugcha (2023)

Comentario:

La empresa Avi-Paz tiene un nivel de confianza muy bueno en el área de ventas con una valoración del 80% manteniendo un nivel de confianza alto. Sin embargo, se identificó como debilidades que el departamento de ventas no tiene políticas por escrito, además el inventario que sale de la empresa no coincide con la factura del cliente.

3.1.5.3. Área de Producción.

Tabla 14. Nivel de Confianza área de Producción

Valoración		
Calificación Total	(C.T.) =	8
Ponderación Total	(P.T) =	10
Nivel de Confianza	$NC = CT/PT \times 100$	80.00%
Nivel de Confianza	ALTO	

Nivel de Confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15%-50%	51%-75%	76%-95%

Elaborado por: Yugcha (2023)

Comentario:

La empresa Avi-Paz tiene un nivel de confianza muy bueno en el área de producción con una valoración del 80% manteniendo un nivel de confianza alto. Sin embargo, se identificó como debilidades que no se elabora reportes de producción mensualmente, además no se realizan inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de los obreros.

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

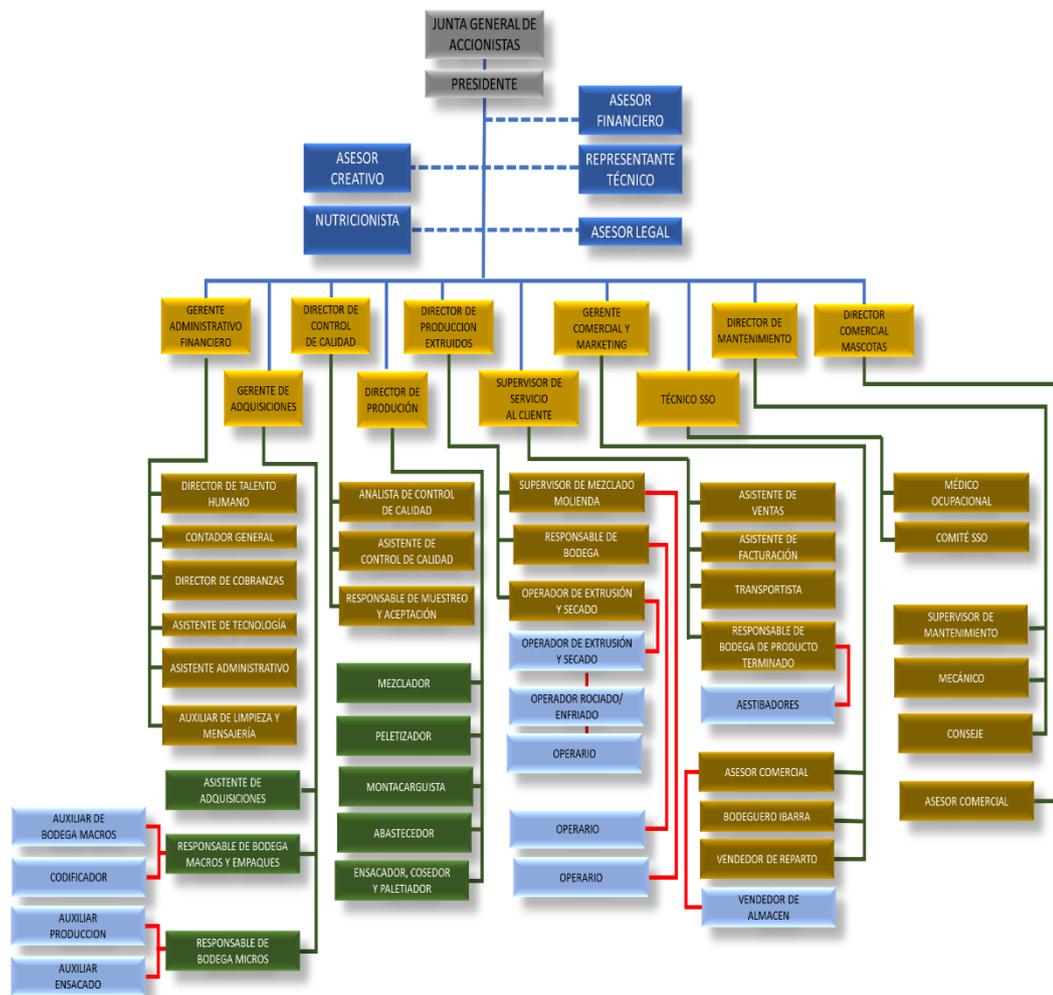
La fase II correspondiente al diseño del Sistema de Control Interno se desarrolló en base a la metodología del diseño organizacional, el mismo que contiene los siguientes pasos: diferenciación, formalización, centralización e integración y la retroalimentación que nos sirve para evaluar en general en control interno de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. Además, tenemos la retroalimentación del sistema de control interno para ello se realizará un cuestionario que nos permita evaluar todo lo desarrollado en la metodología.

3.2.1. Diferenciación

En el presente estudio, se consideró comprender el esquema organizacional de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda., la cual cuenta con un organigrama establecido para la

distribución de funciones y responsabilidades dentro de su estructura. Debido a la existencia de un organigrama aprobado por la junta de socios este fue tomado como base para el análisis. La evaluación del organigrama se considera esencial para comprender la dinámica interna de la empresa y cómo se articulan los distintos departamentos y niveles jerárquicos para alcanzar los objetivos estratégicos y operativos. A través de este enfoque, se pretende obtener una visión integral de la empresa con especial énfasis en las áreas misionales de la compañía.

Gráfico 10. Organigrama con los principales departamentos



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2022)
Autor: Yugcha (2023)

3.2.2. Formalización

La formalización de la empresa Avi-Paz ha sido un paso crucial para su desarrollo y éxito en el mercado. La compañía ha establecido una sólida estructura organizativa, definiendo roles y responsabilidades claras para cada miembro del equipo. Además, ha desarrollado una misión, visión, valores y objetivos estratégicos que ha sido aprobado por la junta de socios guiando todas sus acciones y decisiones empresariales.

La empresa necesita de una misión para cumplir con su propósito, la cual obliga a los gerentes a identificar que debe hacer en el negocio.

La empresa necesita de una visión para ofrecer una imagen clara y convincente que aprovechen las personas.

Gráfico 11. Misión y Visión de Avi-Paz



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2022)

Autor: Yugcha (2023)

Valores

La empresa está constituida por los valores, principios y la manera de hacer las cosas como actúan los miembros de una organización es importante por las decisiones, comportamientos y acciones de los empleados dentro de la empresa.

Gráfico 12. Valores en los que se sustenta AVI-PAZ



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa están enfocados en consolidarse como líder en el mercado de alimentos para el sector pecuario y acuícola, ofreciendo productos innovadores y de alta calidad que satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes. Asimismo, Avi-Paz se compromete a mantener altos estándares de sostenibilidad y responsabilidad social, promoviendo prácticas comerciales éticas y respetuosas con el medio ambiente con estos objetivos, la empresa aspira a fortalecer su posición competitiva y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo como se ve en el gráfico 12.

Gráfico 13. Objetivos Estratégicos en los que se sustenta Avi-Paz



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

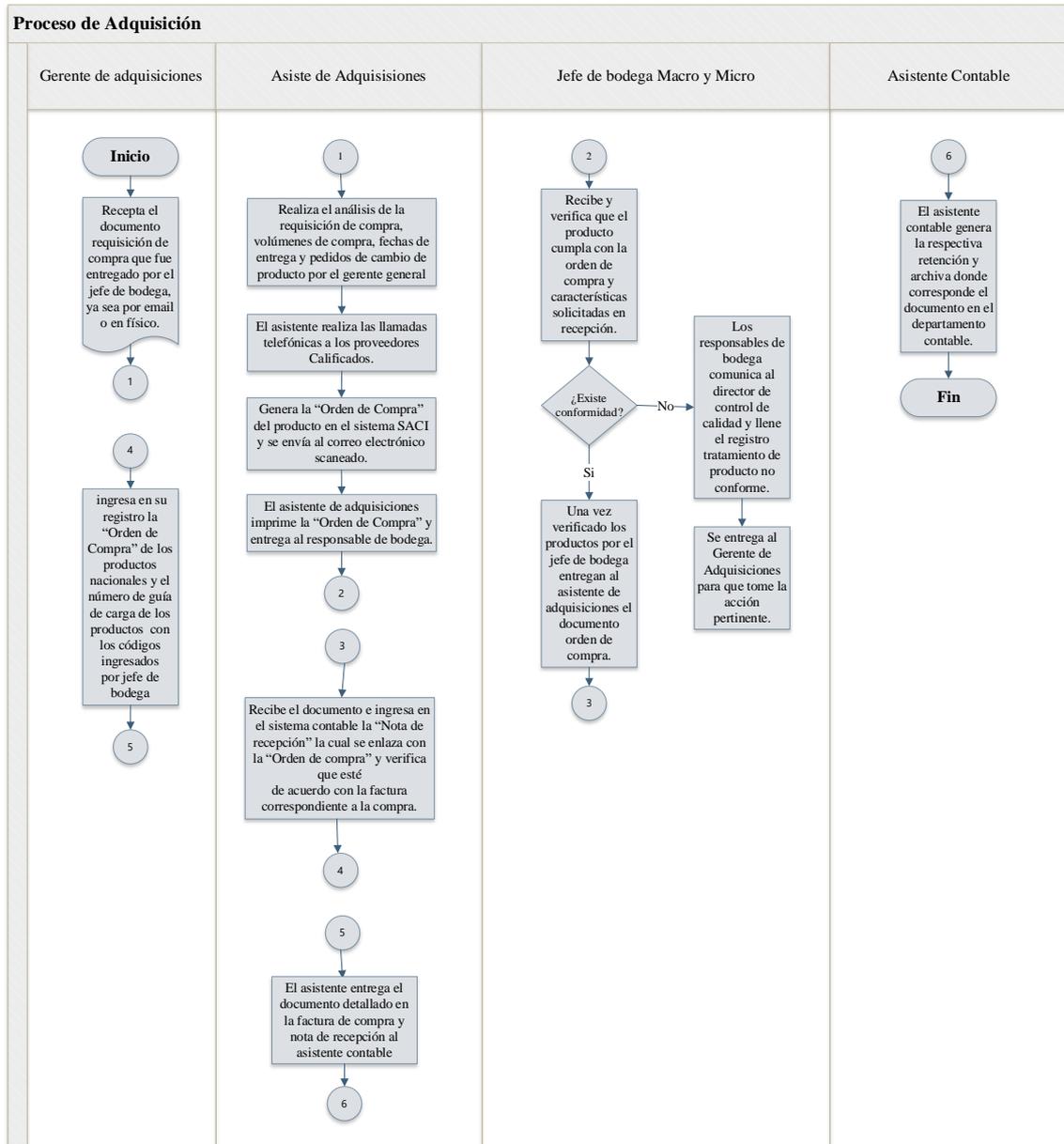
Procedimientos y Flujogramas

En lo que refiere a los procesos la empresa dispone de un articulado conjunto de fases que buscan generar productos de calidad. Se destacan entre estos los procesos de producción, adquisición y ventas. A continuación, se describe el proceso y se expone el flujograma de las tareas medulares que son ejecutados.

Proceso de Adquisición:

Los pasos para realizar el proceso de adquisición fueron entregados por la empresa y consta en el anexo 9.

Gráfico 14. Flujograma proceso de adquisición



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

Comentario:

Como resultado del análisis del proceso de adquisiciones de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. se pudo identificar las siguientes debilidades de control interno: las compras no son realizadas previa autorización de la persona responsable, también existe una selección de proveedores, previo al proceso de adquisición.

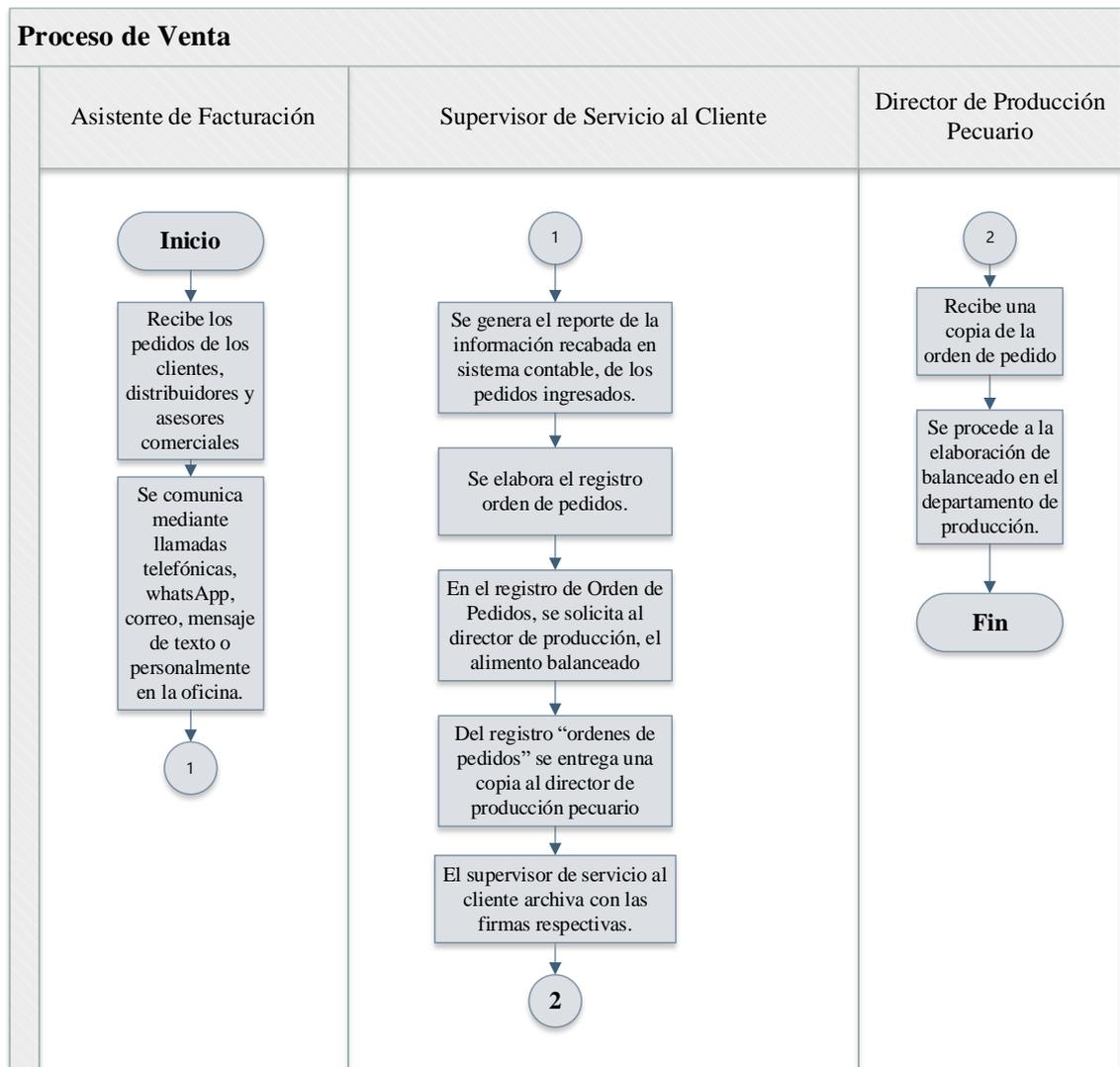
Por otro parte es importante destacar que la empresa practica los siguientes controles

internos en el proceso de adquisición: La empresa utiliza documentos preimpresos y pre numerados, una vez que llega la mercadería existe una revisión del producto con el fin de verificar si concuerda con lo requerido, existe un control contable que se evidencia en el registro y archivo de documentos.

Proceso de Venta

Los pasos para realizar el proceso de venta fueron entregados por la empresa y consta en el anexo 10.

Gráfico 15. Flujograma proceso de Venta



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

Comentario:

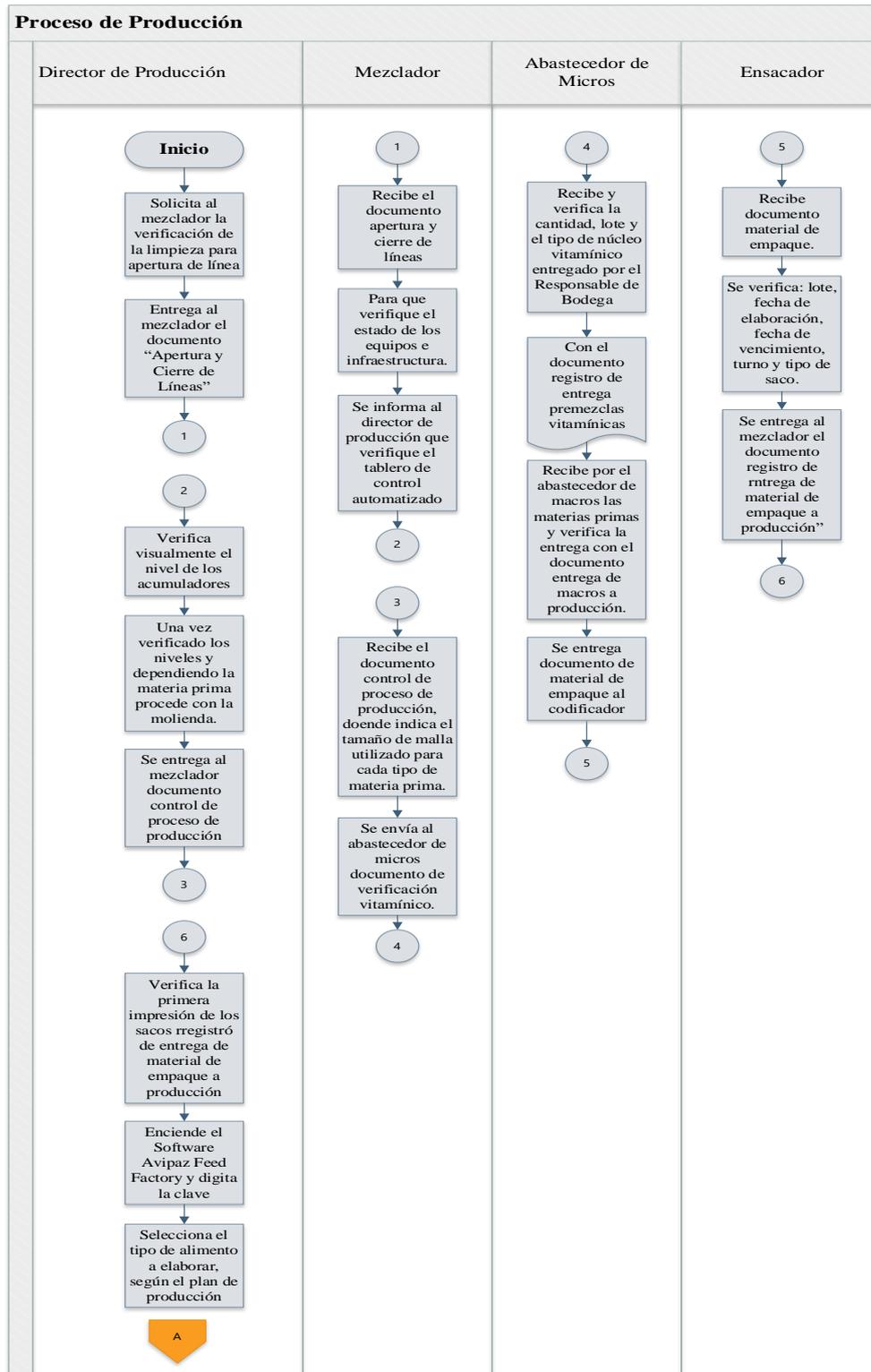
Como resultado del análisis del proceso de ventas de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. se pudo identificar las siguientes debilidades de control interno: que en este proceso no tiene detalles de una venta a crédito no existe autorización de la persona responsable, también no detalla lo que necesita para una venta a contado cual sería el trámite para realizar una excelente compra y de esta manera evitar inconvenientes.

Por otro parte es importante destacar que la empresa practica los siguientes controles internos en el proceso de venta: La empresa recibe los pedidos mediante llamadas telefónicas, correo o personalmente en la oficina, generan un documento de reporte de pedidos ingresados, elaboran el registro orden de pedido, una vez que culmina con las ordenes de pedido se evidencia en el registro y archivan el documento con las firmas respectivas.

Proceso de Producción

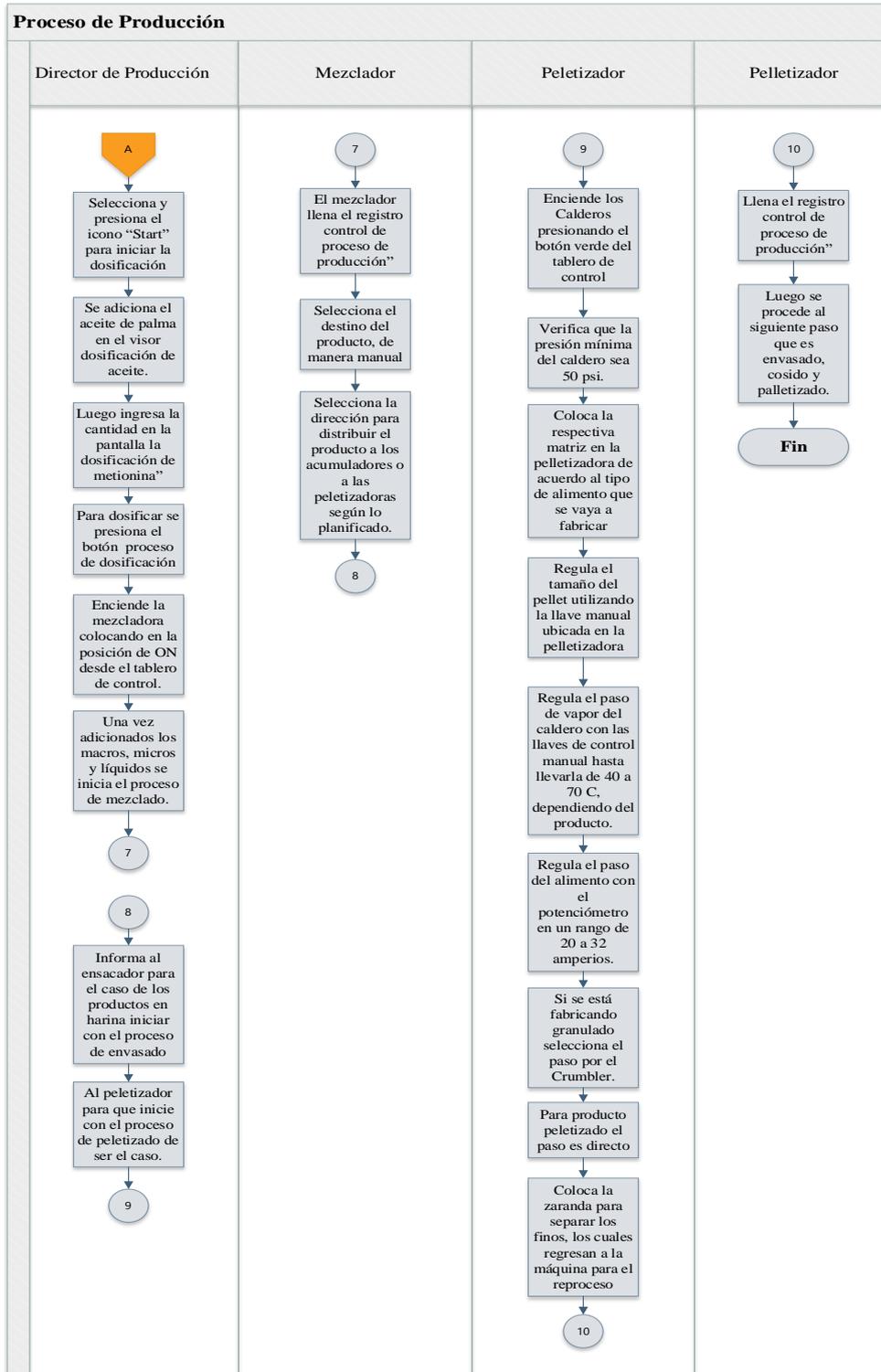
Los pasos para realizar el proceso de producción fueron entregados por la empresa y consta en el anexo 11.

Gráfico 16. Flujoograma proceso de Producción



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

Comentario:

Como resultado del análisis del proceso de producción de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. se pudo identificar los siguientes controles internos: La empresa utiliza documento apertura y cierre de líneas, verifica el estado de los equipos y acumuladores, se utiliza documento control de proceso de producción donde indica el tipo de materia prima que se va utilizar, una vez que llega la materia prima existe un documento de verificación vitamínico, reciben documento material de empaque, seleccionan el alimento que se va elaborar según plan de producción, utilizan proceso de dosificación y mezclado, utilizan el regulador de vapor, se verifica si concuerda con lo requerido utilizando el control de proceso. En el proceso de producción no se identificó debilidades importantes.

3.2.3. Centralización

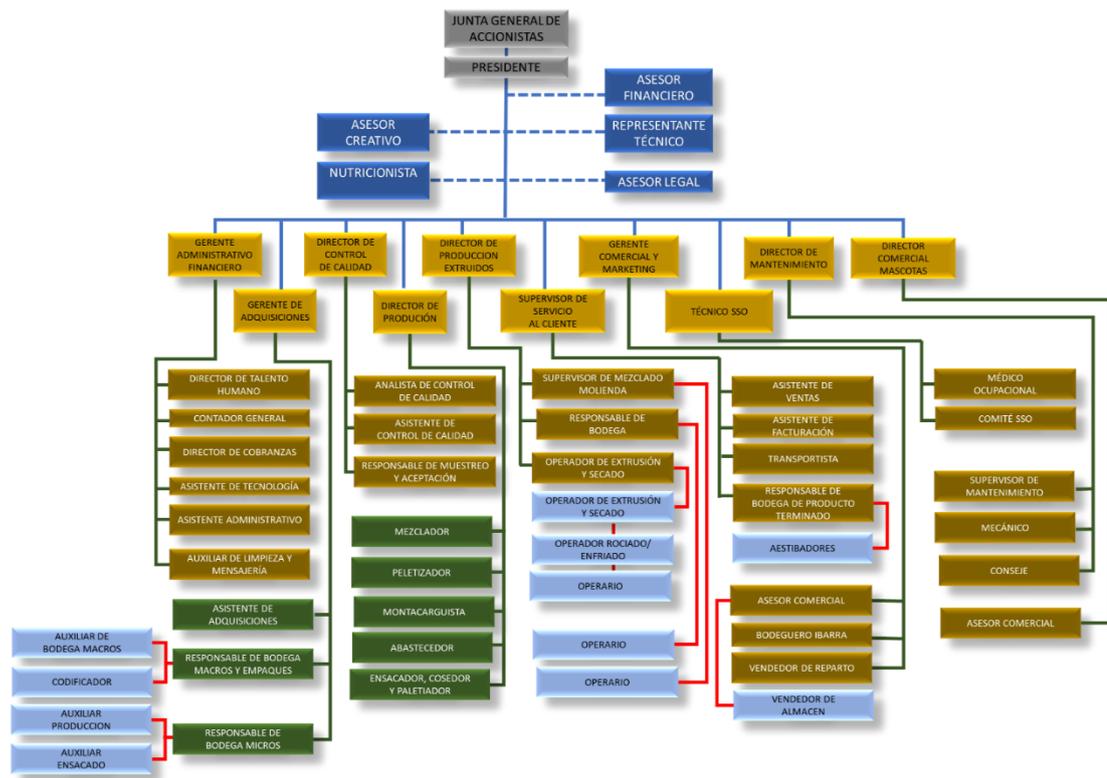
El criterio de Zapata & Hernández (2017), define desde diversas perspectivas, está vinculada con el poder formal de algunos miembros de la empresa ubicado en la parte alta del nivel jerárquico empresarial responsable de la toma de decisiones estratégicas y operativas. Cuando la toma de decisiones es centralizada la responsabilidad recae en los niveles superiores.

En el caso de Avi-Paz Cía. Ltda. es una organización con una estructura para la toma de decisiones centralizada, la autoridad y el poder se concentran en un nivel jerárquico superior dentro de la empresa. Este enfoque de centralización brinda un mayor control y coherencia en las decisiones importantes, ya que se adoptan siguiendo una visión unificada.

Asimismo, facilita la implementación uniforme de políticas y procedimientos en toda la organización lo que favorece la coordinación y alineación de los objetivos. Sin embargo, la centralidad no es total, puesto que para decisiones operativas se les permite a los supervisores en niveles inferiores tomar decisiones relacionadas con sus áreas específicas de responsabilidad. Esto proporciona una mayor agilidad y flexibilidad, ya que los problemas se pueden resolver más rápido sin esperar la aprobación de niveles superiores.

La toma de decisiones centralizada es eficiente para la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. ya que se orienta hacia la búsqueda de una dirección clara y la implementación consistente de estrategias en toda la empresa. Por otro lado, la toma de decisiones descentralizada fomenta la innovación y el desarrollo de soluciones creativas a nivel operativo. Sin embargo, puede generar falta de coherencia y coordinación entre diferentes áreas y potencialmente dar lugar a conflictos de intereses.

Gráfico 17. Organigrama de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda.



Fuente: Elaborado con base a datos de Avi-Paz (2023)

Autor: Yugcha (2023)

3.2.4. Integración

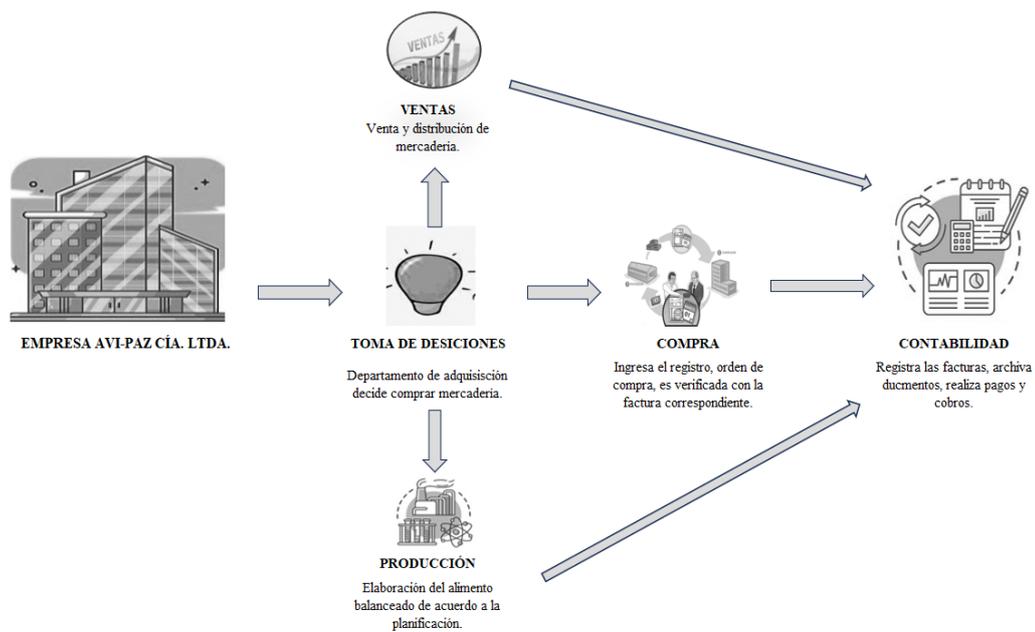
Según Zapata & Hernández (2017), nos dice que la integración constituye un proceso mediante el cual se alcanza una comunicación y relación efectiva entre distintas unidades de la organización que ayuda a cumplir con las actividades y el flujo de trabajo con el fin de alcanzar objetivos y metas.

Al analizar la integración de procesos en la empresa AVIPAZ Cía. Ltda., se apreció que esta compañía dispone como estrategia la unificación y coordinación de las

distintas actividades y funciones dentro de una empresa para lograr un flujo de trabajo armonioso y eficiente. Par ello, se apoya en algunas prácticas de gestión de procesos, persiguiendo conectar las diversas etapas de producción, operaciones y áreas funcionales de la organización, permitiendo que trabajen en conjunto y compartan información relevante.

Se sabe que el propósito central de la integración de procesos que aplica AVIPAZ Cía. Ltda., es eliminar las divisiones y obstáculos internos, fomentando la comunicación y colaboración entre los equipos. Esto con lleva una mayor alineación de los objetivos organizacionales, una óptima utilización de los recursos y una mejora en la entrega de productos a los clientes.

Gráfico 18. Integración de procesos



Autor: Yugcha (2023)

3.2.5. Retroalimentación del sistema de control

La retroalimentación es una herramienta que ayuda a evaluar los controles que la empresa debe tener en sus áreas misionales.

El estudio del esquema de control que aplica la empresa Avi-Paz Cía. Ltda, fue esencial y se logró con el apoyo del cuestionario en el que se evaluó los procesos medulares. Se destaca como aspectos visualizados en la empresa la existencia de un liderazgo comprometido y una cultura organizacional que promueve la colaboración y

el trabajo en equipo. A continuación, se presenta los cuestionarios de las respectivas áreas misionales ventas, adquisición y producción.

En la tabla 15 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de ventas:

Tabla 15. Cuestionario para el control de los procesos en el área de ventas

COMPONENTES	N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN
			Sí	No	TOTAL
V E N T A S	1	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente con base en investigaciones de crédito adecuadamente documentadas?			
	2	¿Los pedidos están prenumerados y se custodian plenamente antes de su elaboración?			
	3	¿Los pedidos muestran claramente los precios y condiciones de crédito pactadas con el cliente?			
	4	Si las listas de precios están computarizadas, ¿el acceso a las bases de datos se encuentra plenamente restringido?			
	5	¿Se pactan descuentos especiales a clientes antes del embarque y facturación de las mercancías?			
	6	¿Las facturas de venta están prenumeradas?			
	7	¿Las facturas de venta incluyen detalles que identifican a cada producto?			
	8	Se controlan en cuentas separadas las ventas de mercancías a: ¿Empleados?			
	9	El registro contable de las salidas de mercancías por ventas se basa en reportes del Almacén sobre bases: ¿Semanales?			
	10	¿ El área de ventas tiene acceso al efectivo de la compañía?			
CALIFICACIÓN TOTAL					
PONDERACIÓN TOTAL					10

Elaborado por: Yugcha (2023)

A continuación, en la tabla 16 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de adquisición:

Tabla 16. Cuestionario para el control de los procesos en el área de adquisición

COMPONENTES	N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN
			Sí	No	TOTAL
A D Q U I S I C I Ó N	1	¿Se encuentra el área de compras separadas de las otras áreas?			
	2	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?			
	3	¿Las compras se basan en mínimos de existencia?			
	4	¿Todas las compras están basadas en concursos o licitaciones entre, por lo menos, tres posibles proveedores?			
	5	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido se actualiza periódicamente?			
	6	Si el catálogo de proveedores está computarizado: ¿La base de datos proporciona las pistas necesarias sobre los cambios efectuados?			
	7	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedidos prenumerados y debidamente autorizados?			
	8	Los criterios de selección de un proveedor, se basan en: ¿Precios más bajos?			
	9	¿Hay una política por escrito para evitar los conflictos de intereses entre el personal del Área de Compras y los proveedores?			
	10	¿Existen métodos de cotización para elegir la mejor opción de proveedor?			
CALIFICACIÓN TOTAL					
PONDERACIÓN TOTAL					10

Elaborado por: Yugcha (2023)

A continuación, en la tabla 17 se puede observar el cuestionario que se realizó para el área de producción:

Tabla 17. Cuestionario para el control de los procesos en el área de adquisición

COMPONENTES	Nº	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN
			Sí	No	TOTAL
P R O D U C I Ó N	1	¿Se encuentra el área de producción separada de las otras áreas?			
	2	¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?			
	3	¿Están establecidas líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?			
	4	¿El área de producción tiene acceso al efectivo de la compañía?			
	5	¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria?			
	6	¿ Realizan mantenimientos de su maquinaria?			
	7	¿ Se elabora reportes de la producción mensualmente?			
	8	¿Se entrega a tiempo los productos?			
	9	¿Se realiza control de calidad a los productos terminados?			
	10	¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de los obreros?			
CALIFICACIÓN TOTAL					
PONDERACIÓN TOTAL					10

Elaborado por: Yugcha (2023)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

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

En la fase de diagnóstico se clasifica, evalúa y recolecta información que permitió identificar que la empresa maneja un ambiente laboral muy agradable y sobre todo cumple con las expectativas requerida por los empleados. Tiene una cultura organizacional que domina el ámbito que se relaciona con el entorno familiar, es decir los trabajadores comparten entre sí, fortalezas como la unión organizacional y los respectivos criterios en el funcionamiento interno de la organización.

En las áreas misionales como ventas, adquisición y producción en el análisis del manejo de su control interno, se determinó que el área de ventas posee un alto nivel de confianza con una valoración de 80% positiva, en cuanto al área de adquisición presenta una valoración mayor con un 90% de nivel de confianza. Finalmente, el área de producción presenta una valoración de un 80% de manera positiva la producción del balanceado se realiza de acuerdo a la planificación.

El aporte que se realizó a la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. es el uso e interpretación de la herramienta metodológica del diseño organizacional, se desarrolló el sistema de control interno para las áreas misionales de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda. este sistema se enfoca en establecer procedimientos y controles que ayuden a mitigar los riesgos y mejorar la eficiencia de los procesos en las áreas claves de la empresa. Se trabajó en la fase II Sistema de control interno en base al diseño organizacional, correspondiente a la subfase soluciones de ajuste o diseño, se desarrolló cuatro características fundamentales como diferenciación, formalización, centralización, integración y retroalimentación. Se planteó para la fase diferenciación el organigrama estructural

que ayuda a la empresa Avi-Paz Cía. Ltda., a identificar sus departamentos. En la formalización se puso la misión, visión, valores y objetivos que es importante porque ayuda a establecer metas y alcanzar el éxito empresarial, en cuanto a procedimientos y flujogramas permite identificar los pasos de manera secuencial en las áreas misionales de la empresa. En la centralización se identifica si la empresa es centralizada o descentralizada de acuerdo al concepto de la centralización administrativa. En la integración se realizó un gráfico con los procesos que realiza la empresa, que permite identificar como se relacionan entre las áreas misionales. Finalmente, en la retroalimentación se estableció un cuestionario que permite la evaluación de los controles de procesos en las áreas misionales de la empresa que garantice el alcance de los objetivos de la empresa y el logro de resultados satisfactorios en el largo plazo.

4.2. Recomendaciones

Antes de diseñar el sistema de control interno, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de riesgos, puesto que, es crucial llevar a cabo un examen detallado de los riesgos específicos en sus áreas misionales. Esto permitirá identificar los posibles puntos débiles y áreas que requieran una atención especial en el sistema de control por ende los empleados deben estar capacitados para que se ejecute adecuadamente dentro de cada área de la empresa.

Es importante que el diseño del sistema de control interno involucre a todas las áreas y niveles de la empresa. La participación activa de la alta dirección, gerentes intermedios y personal operativo asegurará que se tengan en cuenta todas las perspectivas y se logre ampliar el diseño organizacional a todas las áreas de la empresa incluyendo procesos estratégicos, misionales y de apoyo para conocer como interactúa la empresa en el entorno.

Establecer roles y responsabilidades claras para cada puesto en las áreas misionales ayudará a evitar confusiones y asegurará que cada persona entienda sus funciones y obligaciones dentro del sistema de control. Además, desarrollar políticas y

procedimientos basados en mejores prácticas y estándares reconocidos, será fundamental para guiar las operaciones diarias y asegurar la uniformidad en la implementación del sistema de control es imprescindible capacitar a todo el personal sobre el nuevo sistema de control interno. La formación debe enfocarse en la comprensión de las políticas y procedimientos, así como en la importancia del cumplimiento y la detección temprana de posibles problemas.

Se recomienda, establecer un plan para realizar evaluaciones periódicas del sistema de control interno, pues esto, garantizará que este se mantenga actualizado y sea efectivo a lo largo del tiempo. Las revisiones regulares también permitirán identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arostegui Zorrilla, J. (2021). *La cadena de suministro en la industria textil: el impacto de los distribuidores y tendencias hacia una cadena más sostenible*. Bilbao: Facultad De Economía y Empresa. Obtenido de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/55281/TFG_JoneArosteguiZorrilla.pdf?sequence=5
- Barajas Maldonado, A., Laurentin, H., Ruíz, B., Heim, G., & Trenchi, H. (Diciembre de 2020). Adiós industria avícola 63 años sirviendo a Latinoamérica. *Prevention Works*, 67(10), 21.
- ACL. (26 de Junio de 2022). <https://acl.com.ec/>. Obtenido de Auditores y Consultores Latam: <https://acl.com.ec/nia-315-identificacion-valoracion-riesgos-incorreccion/>
- AFABA. (2022). Unidos Transformamos La Naturaleza En Alimentos. *AFABA*, 1-2.
- Aguilar Rascón, O., Bastida Bonilla, J., Lagos Mendoza, M., & Salinas González, E. (julio-diciembre de 2012). Cadena de abastecimiento, factores que afectan la competitividad en las MIPYMES. *Revista del Centro de Investigación.*, 10(38), 207.
- Alaña Castillo, T. P., Morán Molina, G. G., & Sanmartín Ramón, G. S. (2016). La auditoría ambiental en las MIPYMES como herramienta de control interno en la gestión empresarial. / *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 8(1), 143-147.
- Alarcón, G., Alarcón, P., & Guadalupe, S. (2019). La elaboración del mapa de procesos para una universidad ecuatoriana. *Espacios*, 40(19), 1-14. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p04.pdf>
- Alltech. (2022). *Perspectivas del sector agroalimentario de alltech 2022*. Obtenido de <https://motivar.com.ar/wp-content/uploads/2022/03/FINAL-La-produccion-mundial-de-alimento-balanceado....pdf>
- Alltech. (2023). *La producción mundial de alimento balanceado se mantiene estable en 2022*. Obtenido de <https://www.alltech.com/sites/default/files/2023-01/Alltech%20Agri-Food%20Outlook%202023%20ES%20v2.pdf>
- Armijos, S. (19 de Mayo de 2022). *Industria de alimento balanceado mueve la economía de varios sectores*. Obtenido de

<https://www.vistazo.com/enfoque/industria-de-alimento-balanceado-mueve-la-economia-de-varios-sectores-NK1792791>

- Arnold Cathalifaud, M., & Osorio, F. (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio*(3), 3.
- Avi-Paz. (5 de Diciembre de 2022). *Avi-Paz Cía. Ltda.* Obtenido de avipaz.com.ec/nosotros: <https://avipaz.com.ec/>
- Bú-Alba, B. (2022). Diseño organizacional: La búsqueda del éxito. *Revista científica sociedad & tecnología*, 5(1), 57-72. Obtenido de <https://institutojubones.edu.ec/ojs/index.php/societec/article/view/189/476>
- Calle, G., Narcáez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. *Dominios de la ciencia*, 6(1), 429-465. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1155>
- Camacho, W., Gil, d., & Paredes, J. (2017). Sistema de control interno: importancia de su funcionamiento en las empresas. *Observatorio de la economía latinoamericana Ecuador*. Obtenido de <https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/control.html>
- Cámara de industrias y producción. (27 de Diciembre de 2021). *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*. Obtenido de [cip.org.ec](https://www.cip.org.ec): <https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Chuindia, J. (2022). *Diseño de un estudio organizacional para el gobierno autónomo descentralizado del cantón Huamboya, período 2020*. Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Obtenido de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/17746/1/12T01562.pdf>
- COFAE. (14 de Mayo de 2022). *oas.org/juridico*. Obtenido de Programa Básico de Formación para auditores y abogados: http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_2.pdf
- Comendeiro, H. (2021). Control interno y su reacción en el desempeño laboral. *VinculaTégica EFAN*, 7(1), En línea. Obtenido de <https://vinculategica.uanl.mx/index.php/v/article/view/63/63>

- Cruz, S., Ortega, J., & Espinoza, E. (2019). *Ecuador tiene moderna tecnología para producir balanceado*. Obtenido de <https://www.maizysoya.com/lector.php?id=20191209&tabla=articulos>
- Dextre Flores, J. C. (2012). Control de gestión o gestión de control. *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Dimitrakis, J. (19 de Diciembre de 2022). *La producción de alimentos, para humanos y animales, es clave en Tungurahua*. Obtenido de <https://www.vistazo.com/portafolio/provincias/la-produccion-de-alimentos-para-humanos-y-animales-es-clave-en-tungurahua-GX3990228>
- Estupiñan, R. (2019). *Control interno y fraude*. ECOE Ediciones: Bogota.
- Federación Colombiana de Ganaderos. (06 de Marzo de 2023). *Producción mundial de alimentos balanceados se mantuvo estable en 2022*. Obtenido de <https://www.contextoganadero.com/economia/produccion-mundial-de-alimentos-balanceados-se-mantuvo-estable-en-2022>
- Fernández, J. (2022). *Complejidad e incertidumbre en la ciudad actual*. Barcelona: Reverte.
- Fiorito, D. (2020). *Gestión de riesgos*. Buenos Aires: Bonomi.
- Flores, M. (2016). La globalización como fenómeno político, económico y social. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 12(34), 30-31. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70946593002.pdf>
- Franco, R. (2020). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Dialnet-LasTeoriasDelControlY Evaluacion Organizacional*, 82. Obtenido de <file:///C:/Users/LUIS/Downloads/Dialnet-LasTeoriasDelControlY Evaluacion Organizacional Indep-7873451.pdf>
- García Echevarría, S. (2021). *Teoría económica de la empresa* (Segunda ed.). Madrid: ISBN: 978-84-9052-295-0. Obtenido de <https://www.editdiazdesantos.com/wwwdat/pdf/9788490522950.pdf>
- Garcías, K., Haro, B., & Resabala, S. (2019). La importancia de un diseño organizacional en las empresas, permite mejorar la eficiencia y ser competitiva. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/07/disenio-organizacional-empresas.html>

- Guerrero , P. (21 de Abril de 2023). Avipaz incursionó en 2021. (A. L. Yugcha Usuño, Entrevistador)
- Henaó Fera, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales*. Zarzal: FAcultad de Ciencias de la Administración.
- Huamán Cuela, T. E. (12 de Mayo de 1995). *rogervara.files.wordpress.com*.
Obtenido de <https://rogervara.files.wordpress.com/2020/10/control-interno-y-auditoria-evolucion-y-perspectiva.pdf>
- Huerta Malpica, D. (2010). El control interno como herramienta para eficientar la administración pública. *Dialnet*, 1(2), 76-99. Recuperado el 3 de Julio de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4029226>
- INEC. (2022). *Gestión de Indicadores Económicos (GIE)*. Quito: INEC. Obtenido de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2022/Enero-2022/Bolet%C3%ADn_t%C3%A9cnico_01-2022-IPC.pdf
- International Auditing and Assurance Standards Board. (2019). *NIA 315*. Obtenido de https://www.ifac.org/_flysystem/azure-private/publications/files/ISA-315-Full-Standard-and-Conforming-Amendments-2019-ES_Secure.PDF
- Landssittel, D. (2013). *Control Interno - Marco Integral*. España: Instituto de Auditores Internos de España.
- Leguizamon, L. (2018). *Diseño de un mapade procesos en una curtiembre*. Bogotá.
Obtenido de <https://core.ac.uk/reader/286064550>
- Lema, T., & Ramón, G. (2021). Estudio de factibilidad para crear una planta productora de balanceado para ganado vacuno en Biblián. Obtenido de <https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/644/995>
- Luna Yerovi, G. A., Alcívar Cedeño, F. M., Salazar González, J., & Andrade Garófalo, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial*. Quito: Corporativa .
- Martínez, F. (2020). *Diccionario de seguridad*. México: Innovación editorial Lagares de México, S.A.
- Martínez, O., Canteral, J., & Moran, C. (2019). lan de diseño organizacional para la empresa Hirometalsa S.A. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. Obtenido de

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/disenio-organizacional-hirometalsasa.html>

- Mejía, C. (1095). *Los Valores Corporativos*. Colombia: Planning.
- Meléndez Torres, J. B. (2016). *Control Interno*. Perú: Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote. Recuperado el 2 de Julio de 2022
- Mendoza , W. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 1-35. Obtenido de file:///C:/Users/LUIS/Downloads/Dialnet-ElControlInternoYSuInfluenciaEnLaGestionAdministra-6656251%20(2).pdf
- Pardo Álvarez, J. M. (2019). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: Alfaomega. Obtenido de <https://www.alpha-editorial.com/E-book/9789587784695/Gesti%C3%B3n+Por+Procesos+Y+Riesgo+Operacional>
- Pazmiño Moya, F. (12 de enero de 2023). Historia de la empresa. (A. Yugcha, Entrevistador)
- Pelazas, M. (2022). *Planificación de la auditoría*. Madrid: Paraninfo.
- Pérez, R., Trincado, E., & Gallego, E. (2021). *Economía, Empresa y Justicia. Nuevos retos para el futuro*. Madrid+: Editorial Dykinson, S.L.
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Revista Venezolana*, 4(8), 117.
- Rodriguez, C. (19 de Septiembre de 2018). *COSO i COSO ii*. Obtenido de https://www.academia.edu/31675665/COSO_i_COSO_ii
- Rubén Darío , E., & Silva Castellanos, T. (2009). *Identificación de los principales factores que afectan el desempeño competitivo del subsector avícola en el Valle del Cauca (Colombia)*. Universidad del Norte. Colombia: Facultad de Ciencias de la Administración.
- Salas Arbeláez, L., García Solarte, M., & Murillo Vargas, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 88-95.
- Sarah , A. (12 de Agosto de 2020). *El sistema de control interno y su importancia en el contexto del COVID-19*. Perú: PwC. Obtenido de <https://desafios.pwc.pe/sistema-de-control-interno-importancia-covid-19/>

- Schmidt, M., Tennina, M. E., & Obio, L. C. (2018). La Función de Control en las Organizaciones. *Revista CEA, II(2)*, 72. Obtenido de [file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N%C2%B02+ARTICULO+4%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/LENOVO/Downloads/admin,+Libro+CEA+VOL+II+N%C2%B02+ARTICULO+4%20(2).pdf)
- Serrano Carrión, P. A., Señalín Morales, L. O., Vega Jaramillo, F. Y., & Herrera Peña, J. N. (2018). El control interno como herramienta indispensable para una gestión financiera y contable eficiente en las empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador). *Espacios, 39(03)*, 1-13.
- Silva Murillo, R. (2009). Características de los sistemas en las organizaciones perspectivas. *Perspectivas(23)*, 154. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942159009.pdf>
- Sotomayor, S., Duarte, D., & Guagua, R. (2019). Aproximación teórica a la importancia de la gestión de procesos en las empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico -Tecnológica, I(1)*. Obtenido de <https://ojs.formacion.edu.ec/index.php/rei/article/view/147/192>
- Torres, J., & Jaramillo, O. (2021). *Diseño y análisis del puesto de trabajo*. Barranquilla: Ediciones de la U.
- Triviño, A., & Villena, N. (2019). La industria del maíz y su incidencia en la matriz productiva del Ecuador en el período 2013-2017. *Espacios, 40(14)*. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a19v40n14/a19v40n14p14.pdf>
- Uribe, M. (2021). *Administración estratégica*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vega de la Cruz, L., & Marreno Delgado, F. (09 de Julio de 2021). revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article. Obtenido de [revistas.uasb.edu.ec: https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/3027](https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/3027)
- Vega, L., & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*. Obtenido de <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/view/2861/3027>
- Villacrés, F. (1975). *La industria de alimentos balanceados en Ecuador*. Departamento de economía agrícola. Obtenido de <https://repositorio.iniap.gob.ec/bitstream/41000/2675/1/iniapscpm25.pdf>

- Villaverde, M. (2021). *El control externo y fomento de la integridad: experiencias en la prevención de la corrupción*. Pamplona: Arandazi .
- Zapata Rotundo, G., & Hernández Arias, A. (2017). *La empresa: diseño, estructuras, procedimientos y formas organizativas*. Barquisimeto: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.

ANEXOS

Anexo 1.- RUC

SRI		Certificado	
		Registro Único de Contribuyentes	
Razón Social AVIPAZ CIA. LTDA.		Número RUC 1891710808001	
Representante legal • PAZMIÑO MOYA TELIO FRANCISCO			
Estado ACTIVO	Régimen GENERAL		
Fecha de registro 12/06/2003	Fecha de actualización 27/01/2023	Inicio de actividades 27/03/2003	
Fecha de constitución 27/03/2003	Reinicio de actividades No registra	Cese de actividades No registra	
Jurisdicción ZONA 3 / TUNGURAHUA / AMBATO		Obligado a llevar contabilidad SI	
Tipo SOCIEDADES	Agente de retención SI	Contribuyente especial SI	
Domicilio tributario			
Ubicación geográfica			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: ATAHUALPA (CHISALATA)			
Dirección			
Barrio: SANTA FE Calle: VIA A SAMANGA Número: S/N Referencia: A CIENTO CINCUENTA METROS DE LA ESCUELA SANTA FE			
Medios de contacto			
Celular: 0997731834 Web: WWW.AVIPAZ.EC Teléfono trabajo: 032436112			
Actividades económicas			
• C10800101 - ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES DOMÉSTICOS COMO: PERROS.			
• C10800102 - ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES DOMÉSTICOS COMO: GATOS.			
• C10800201 - FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES DE GRANJA (AVES, GANADO VACUNO, PORCINO, ETCÉTERA), INCLUIDOS ALIMENTOS CONCENTRADOS.			
• C10800202 - FABRICACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES ACUÁTICOS.			
• G46201401 - VENTA AL POR MAYOR DE DESECHOS, RESIDUOS Y PRODUCTOS DERIVADOS USADOS PARA ALIMENTAR ANIMALES (FORRAJE), INCLUYE MATERIAS PRIMAS AGRARIAS.			
• G46201901 - VENTA AL POR MAYOR DE OTRAS MATERIAS PRIMAS AGROPECUARIAS.			
• G46302201 - VENTA AL POR MAYOR DE HUEVOS.			
• G46492202 - VENTA AL POR MAYOR DE PRODUCTOS VETERINARIOS.			
• G47732202 - VENTA AL POR MENOR DE BALANCEADOS Y ABONOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.			

Razón Social AVIPAZ CIA. LTDA.	Número RUC 1891710808001
Establecimientos Abiertos 4	Cerrados 3
Obligaciones tributarias	
<ul style="list-style-type: none"> • 2011 DECLARACION DE IVA • 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE • 1021 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES • ANEXO RELACIÓN DEPENDENCIA • ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO • ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPIES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES - ANUAL • ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI • ANEXO ACTIVOS Y PASIVOS • 4161 CONTRIBUCION TEMPORAL PARA EL IMPULSO ECONOMICO POST COVID DE SOCIEDADES 	
<p>i Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.</p>	
Números del RUC anteriores	
No registra	
	<p>Código de verificación: RCR1693424381227560 Fecha y hora de emisión: 30 de agosto de 2023 14:39 Dirección IP: 186.3.60.102</p> <p>Validez del certificado: El presente certificado es válido de conformidad a lo establecido en la Resolución No. NAC-DGERGCGC15-00000217, publicada en el Tercer Suplemento del Registro Oficial 462 del 19 de marzo de 2015, por lo que no requiere sello ni firma por parte de la Administración Tributaria, mismo que lo puede verificar en la página transaccional SRI en línea y/o en la aplicación SRI Móvil.</p>

Fuente: Avi-paz (2023)

Anexo 2.- Empresa Avi-Paz Cía. Ltda.



Fuente: Avi-paz (2023)

Anexo 3.- Cuestionario para evaluar la cultura organizacional

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.	
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	
TOTAL		100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.	
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.	
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	
TOTAL		100
3. GESTIÓN DE EMPLEADOS		ACTUAL
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	
D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	
TOTAL		100
4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL		ACTUAL
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	
B	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.	
D	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante	
TOTAL		100
5. ENFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidad son valoradas.	

C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.	
TOTAL		100
6. CRITERIOS DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	
TOTAL		100

Elaborado por: Yugcha (2023)

Anexo 4.- Cuestionario evaluado

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES		ACTUAL
A	La organización es un lugar muy personal. Es como una gran familia. Las personas parecen compartir mucho entre ellos.	25
B	La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a poner de su parte y tomar riesgos.	30
C	La organización es muy orientada a los resultados. Sus integrantes se preocupan mucho por realizar el trabajo. La gente es muy competitiva y orientado al logro.	20
D	La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que se hace.	25
TOTAL		100
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL		ACTUAL
A	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo, se encarga de guiar, facilitar o fomentar las actividades.	25
B	El liderazgo en la organización se considera que generalmente ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación, o la asunción de riesgos.	25
C	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo y orientado a los resultados.	25
D	El liderazgo en la organización es generalmente considerado como ejemplo de coordinación, organización y eficiencia caracterizado por una confianza mutua con el grupo de trabajo.	25
TOTAL		100
3. GESTIÓN DE EMPLEADOS		ACTUAL
A	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	30
B	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la toma de riesgo individual, la innovación y la libertad.	30
C	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por una competencia de difícil manejo, alta demanda y logros propuestos.	20

D	El estilo de gestión de la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.	20
TOTAL		100
4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL		ACTUAL
A	La cohesión que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto.	25
B	El Cohesión que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	20
C	La cohesión que mantiene unida a la organización es el énfasis en el éxito y el logro de metas.	30
D	La Cohesión que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas es importante	25
TOTAL		100
5. ENFASIS ESTRATÉGICOS		ACTUAL
A	La organización hace hincapié en el desarrollo humano. Alta confianza, la apertura y la participación persisten.	25
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Probar cosas nuevas y la prospección de oportunidad son valoradas.	25
C	La organización hace hincapié en las acciones de la competencia y el rendimiento. Se cuenta con objetivos ambiciosos y dominantes como ser líder en el mercado.	25
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. Eficiencia, control y tiene menor prioridad en las operaciones que son importantes.	25
TOTAL		100
6. CRITERIOS DE ÉXITO		ACTUAL
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo, el compromiso de los empleados, y la preocupación por la gente.	25
B	La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más singulares o más recientes. Es un producto líder e innovador.	25
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. Liderazgo en el mercado competitivo es la clave.	25
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, programación normal y la producción de bajo costo son fundamentales.	25
TOTAL		100

Anexo 5.- Mapa de procesos de la empresa Avi-Paz Cía. Ltda.



Elaborado por: Yugcha (2023)

Anexo 6.- Cuestionario del área de ventas

COMPONENTES	ITEMS		PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
	Nº	PREGUNTAS		Sí	No	
VENTAS	1	¿Las ventas que no son al contado se aprueban previamente con base en investigaciones de crédito adecuadamente documentadas?	10	1		1
	2	¿El departamento de ventas tiene procedimientos por escrito?	10	1		1
	3	¿El departamento de ventas tiene políticas por escrito?	10		0	0
	4	¿Los pedidos muestran claramente los precios y condiciones de créditos pactadas con el cliente?	10	1		1
	5	Si las listas de precios están computarizadas, ¿El acceso a las bases de datos se encuentra plenamente restringido?	10	1		1
	6	¿Se pactan descuentos especiales a clientes antes del embarque y facturación de las mercancías?	10	1		1
	7	¿Se verifica que el inventario que sale de la empresa coincida con la factura del cliente?	10		0	0
	8	¿Toda venta es facturada de manera oportuna y conforme a la orden de pedido ?	10	1		1
	9	¿Existe un responsable para el área de ventas?	10	1		1
	10	¿Existe un registro actualizado de clientes de su ubicación y contactos?	10	1		1
PONDERACIÓN TOTAL						10
CALIFICACIÓN TOTAL						8

Elaborado por: Yugcha (2023)

Anexo 7.- Cuestionario del área de compras

COMPONENTES	ITEMS		PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
	Nº	PREGUNTAS		Sí	No	
C O M P R A S	1	¿El departamento de compras tiene procedimientos por escrito?	10	1		1
	2	¿Están establecidas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	10	1		1
	3	¿Las compras se basan en mínimos de existencia?	10	1		1
	4	¿Todas las compras están basadas en concursos o licitaciones entre, por lo menos, tres posibles proveedores?	10	1		1
	5	¿Existe un catálogo de proveedores cuyo contenido se actualiza periódicamente?	10	1		1
	6	¿Todas las compras son realizadas previa autorización de la persona responsable?	10	1		1
	7	¿Todas las compras son realizadas por medio de pedidos prenumerados?	10		0	0
	8	¿Se han definido criterios de selección para los proveedores?	10	1		1
	9	¿El departamento de compras tiene políticas por escrito?	10	1		1
	10	¿Al momento de recibir el inventario, existe un responsable de verificar que los bienes ingresen en buenas condiciones, completo y de acuerdo a las características solicitadas?	10	1		1
PONDERACIÓN TOTAL						10
CALIFICACIÓN TOTAL						9

Elaborado por: Yugcha (2023)

Anexo 8.- Cuestionario del área de producción

COMPONENTES	ITEMS		PONDERACIÓN TOTAL	CALIFICACIÓN		CALIFICACIÓN TOTAL
	Nº	PREGUNTAS		Sí	No	
P R O D U C C I Ó N	1	¿El departamento de producción tiene procedimientos por escrito?	10	1		1
	2	¿Se encuentran segregadas las funciones dentro del área?	10	1		1
	3	¿Están establecidas líneas de autoridad y responsabilidad dentro del área?	10	1		1
	4	¿El departamento de producción tiene políticas por escrito?	10	1		1
	5	¿Se efectúan controles o revisiones del buen estado de la maquinaria?	10	1		1
	6	¿Realizan mantenimientos de su maquinaria?	10	1		1
	7	¿Se elabora reportes de la producción mensualmente?	10		0	0
	8	¿Se entrega a tiempo los productos?	10	1	0	1
	9	¿Se realiza control de calidad a los productos terminados?	10	1	0	1
	10	¿Se realiza inspecciones sorpresa para garantizar el cumplimiento de las actividades de los obreros?	10		0	0
PONDERACIÓN TOTAL						10
CALIFICACIÓN TOTAL						8

Elaborado por: Yugcha (2023)

Anexo 9.- Proceso de adquisición

	PROCEDIMIENTO DE COMPRAS	CO/01
		PÁGINA 1
ÁREA:	COMPRAS	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Establecer un procedimiento de compras e importación para todos los productos críticos, bienes y servicios, asegurando el abastecimiento de las necesidades de cada proceso y cuidando la calidad y los costos.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Este procedimiento aplica para todas las compras e importación de productos críticos, bienes y servicios que se requieren para cada proceso de la empresa AVIPAZ CIA. LTDA.</p>		

Fuente: Avi-paz (2023)

Anexo 10.- Proceso de Venta

	ORDENES DE PEDIDOS	AT/02
		PÁGINA: 1
ÁREA:	SERVICIO AL CLIENTE	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Definir y establecer los parámetros que permitan gestionar oportunamente la elaboración de alimento balanceado, asegurando las mejores condiciones técnicas y de calidad, para el abastecimiento de los clientes.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Cumplir con las necesidades de alimento balanceado, para los clientes, internos y externos, organizando adecuadamente los procesos de fabricación.</p>		

Fuente: Avi-paz (2023)

Anexo 11.- Proceso de la elaboración del alimento balanceado

	PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN Y PRODUCCIÓN DE ALIMENTO BALANCEADO	PR/01
		Página 1
Área:	PRODUCCIÓN	
<p>1. OBJETIVO</p> <p>Describir los pasos involucrados en la planificación y producción de alimentos balanceados en Avipaz. Cía. Ltda.</p> <p>2. ALCANCE</p> <p>Alimentos balanceados en harina, pellet o granulado, de las líneas Gran Ave, Gran Cerdo, Gran Ganado, Gran Lechón, Gran cuy.</p>		

Fuente: Avi-paz (2023)