



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA:

“SISTEMA DE CONTROL INTERNO, BASADO EN EL COSO III, PARA LA EMPRESA DISTAREIN CÍA. LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE TULCÁN, PROVINCIA DEL CARCHI, ECUADOR.”

Trabajo de Grado previo a la obtención del título de ingeniería en contabilidad y auditoría CPA.

AUTOR(A):

Córdova Vaca María José

Muñoz Herrería Jéssica Gabriela

DIRECTOR(A):

Ing. Espinoza Gavilanes Dolores del Rocío

Ibarra, 2022



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DE CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1003778980	CÉDULA DE IDENTIDAD:	100371556-0
APELLIDOS Y NOMBRES:	Córdova Vaca María José	APELLIDOS Y NOMBRES:	Jéssica Gabriela Muñoz Herrería
DIRECCIÓN:	Barrio la Victoria, Av. Jorge Guzmán Rueda 2-43 y Rosa Andrade	DIRECCIÓN:	Barrio 4 esquinas de Caranqui, calle Fray Pedro Bedón 1-42 y Avenida Atahualpa
EMAIL:	mjcordovav@utn.edu.ec	EMAIL:	jgmunozh@utn.edu.ec
TELÉFONO FIJO:	062-615-283	TELÉFONO FIJO:	062-511-818
TELÉFONO MÓVIL:	0963217458	TELÉFONO MÓVIL:	0979701698

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	“Sistema de Control Interno, Basado en el Coso III, para la empresa Distarein Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, Ecuador.”
AUTOR (ES):	Córdova Vaca María José Muñoz Herrería Jéssica Gabriela
FECHA: DD/MM/AAAA	17/02/2022
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	

PROGRAMA:	<input checked="" type="checkbox"/> PREGRADO <input type="checkbox"/> POSGRADO
TITULO POR EL QUE OPTA:	Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.
ASESOR /DIRECTOR:	Ing. Espinoza Gavilanes Dolores del Rocío

2. CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló, sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 03 días del mes de marzo del 2022.

AUTORAS:



Córdova Vaca María José
C.I: 1003778980



Muñoz Herrería Jéssica Gabriela
C.I:1003715560

INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

INFORME DEL DIRECTOR TRABAJO DE GRADO

En mi calidad de directora del trabajo de grado, presentado por las egresadas María José Córdova Vaca y Jéssica Gabriela Muñoz Herrería, para optar por el Título de INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA, cuyo tema es **“Sistema de Control Interno, Basado en el Coso III, para la empresa Distarein Cía. Ltda. Ubicada en la ciudad de Tulcán, provincia del Carchi, Ecuador”**, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador designado.

En la ciudad de Ibarra, a los 03 días del mes de marzo del 2022

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Espinoza', written over a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Ing. Rocío Espinoza Mba.
DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

DEDICATORIA

El presente trabajo investigativo, se lo dedico principalmente a mis padres, Fernando y Claudia, ya que, sin sus enseñanzas y su ejemplo de no darse por vencido, no lo habría logrado, quienes con su amor, paciencia y esfuerzo me han permitido llegar a cumplir hoy un sueño más.

A mis hermanas, Fer y Dani por su cariño y apoyo incondicional, durante todo este proceso, por estar conmigo en todo momento y por inculcarme las bases de responsabilidad y deseo de superación, ustedes son mi espejo y apoyo en cualquier circunstancia, ya que, de una u otra forma me acompañan en todos mis sueños y metas.

Dedicar a Dios este trabajo, por la salud, la sabiduría y por permitirme tener una de las mejores experiencias dentro de mi universidad.

Córdova Vaca María José

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación lo dedico a Dios Todopoderoso y a la Virgencita por otorgarme el regalo más preciado que es la vida, gracias por ser siempre mi fortaleza en los buenos y malos momentos.

A mis padres, los catedráticos Ing. Edgar Muñoz y Lic. Sara Herrería, que con su carácter, amor y apoyo incondicional son mi fuente inagotable de inspiración para cumplir cada una de mis metas.

A mis queridos hermanos Msc. Fernando Muñoz y Msc. Geovanny Muñoz, por ser un pilar esencial en mi formación personal y profesional, por estar presentes en cada etapa de mi vida y brindarme su cariño.

Muñoz Herrería Jéssica Gabriela

AGRADECIMIENTO

Gracias a la Universidad Técnica del Norte por abrirme sus puertas, logrando convertirme en un ser ético, profesional y por haberme brindado tantas oportunidades de superación.

De manera especial a mi directora de tesis Ing. Rocío Espinoza y oponentes Dr. Vinicio Saráuz e Ing. Sandra Guevara, por haberme guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de mi carrera universitaria y por haberme brindado el apoyo para desarrollarme profesionalmente y seguir cultivando mis valores.

A mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo, gracias por inculcar en mí el ejemplo de esfuerzo, dedicación y valentía para continuar en este proceso de obtener uno de los anhelos más deseados.

Gracias David B., por tu amor, apoyo y paciencia, para continuar con este proceso, tu ayuda ha sido fundamental en los momentos más críticos, gracias por creer en mí, por motivarme a seguir adelante y no rendirme ante las adversidades.

A Jessy M., que aparte de ser mi compañera, fue una amiga con la que compartimos momentos gratos en toda mi vida universitaria y apoyo para la culminación de este trabajo, sin olvidar a cada uno de mis amigos, que me ayudaron a que este proceso no sea tan difícil.

Córdova Vaca María José

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, padre celestial, que por su infinito amor, protección y bondad me permitió seguir viva, gracias a su presencia aprendí a no darme por vencida cuando las circunstancias se tornen complicadas y a buscar siempre la mejor manera de salir adelante.

Mis sinceros agradecimientos a la Universidad Técnica del Norte, por darme la oportunidad de crecer en conocimientos, virtudes y valores, tanto personal como profesionalmente.

A mis maestros, por todo el conocimiento impartido en las aulas; una mención especial a mi directora de tesis Msc. Rocío Espinoza y estimados lectores Ing. Sandra Guevara y Dr. Vinicio Saráuz, que a través de su ejemplo profesional guiaron este trabajo de investigación.

A Iván B., por su apoyo y amor incondicional; a mis amigos Dante E., Danilo A., Adriana A., Marilyn V., Luis F., y David V., por compartir conmigo gratos momentos, por siempre brindarme su mano cuando lo necesitaba; gracias a cada una de sus locuras, nunca me dejaron darme por vencida y por enseñarme que la vida es más bonita si se comparte con las personas correctas. Una mención especial a mi amiga y compañera Majo, con quien he compartido múltiples experiencias durante mi carrera universitaria, desde trabajos sencillos hasta combatir una pandemia juntas.

Muñoz Herrería Jéssica Gabriela

ÍNDICE

AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN.....	i
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO	iii
DEDICATORIA.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE FIGURAS	xv
RESUMEN EJECUTIVO	xvi
ABSTRACT	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA	3
OBJETIVO GENERAL.	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	4
CAPÍTULO I.....	5
Fundamentación Teórica	5
1.1. Introducción.....	5
1.2. Objetivo del capítulo.....	5
1.3. Estudios científicos sobre el impacto del informe COSO III	5
1.4. Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos	7
1.4.1. Tipos de investigación.....	8
1.4.2. Enfoques de la investigación.....	10
1.4.3. Métodos de investigación.....	11
1.4.4. Población.....	12
1.4.5. Censo	12
1.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	12
1.4.7. Variables de investigación.....	15
1.5. Fundamentación teórica del diagnóstico.....	15
1.5.1. Matriz FODA.....	15

1.5.2.	Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE).	16
1.6.	Fundamentación teórica de la propuesta.	16
1.6.1.	Control interno administrativo.	16
1.6.2.	Control interno contable.	17
1.6.3.	Control interno financiero.	17
1.6.4.	COSO III.	17
1.6.5.	Planificación estratégica.	18
1.6.6.	Imagotipo.	19
1.6.7.	Misión.	19
1.6.8.	Visión.	19
1.6.9.	Valores corporativos.	20
1.6.10.	Objetivos estratégicos.	20
1.6.11.	Mapa de procesos.	21
1.6.12.	Cuadro de mando integral.	22
1.6.13.	Código de ética.	23
1.6.14.	Estructura organizacional.	24
1.6.15.	Políticas internas.	25
1.6.16.	Manual de funciones.	25
1.6.17.	Indicadores de desempeño.	27
CAPÍTULO II		29
Procedimientos metodológicos		29
2.1	Introducción	29
2.2	Objetivo del capítulo.	29
2.3	Descripción del área de estudio	29
2.4	Tipo de investigación	29
2.4.1	Investigación aplicada.	29
2.4.2	Investigación exploratoria.	30
2.4.3	Investigación descriptiva.	30
2.4.4	Investigación de campo.	30
2.5	Enfoques de la investigación	30
2.5.1	Enfoque cualitativo.	30
2.5.2	Enfoque cuantitativo.	31

2.6	Métodos de investigación	31
2.6.1	Método analítico.....	31
2.6.2	Método inductivo.....	31
2.6.3	Método deductivo.....	31
2.6.4	Método sintético.....	31
2.7	Población	32
2.8	Técnicas e instrumentos.....	32
2.8.1	Información primaria.....	33
2.8.2	Información secundaria.....	33
2.9	Variables	34
2.9.1	Identificación de variables.....	34
2.10	Matriz diagnóstica.....	35
CAPÍTULO III		36
Diagnóstico.....		36
3.1.	Introducción	36
3.2.	Objetivo del capítulo.....	36
3.3.	Desarrollo de variables.....	36
3.3.1.	Focus Group.....	36
3.3.2.	Ficha de observación.....	45
3.3.3.	Análisis de la competencia.....	50
3.3.4.	Áreas funcionales de la empresa.....	51
3.3.5.	Información secundaria.....	53
3.3.6.	FODA.....	66
3.3.7.	Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE).....	68
3.4.	Conclusión diagnóstica	70
CAPÍTULO IV		72
Propuesta		72
4.1.	Introducción	72
4.2.	Objetivo del capítulo.....	72
4.3.	Aplicación del Marco Integrado COSO III en la empresa Distarein Cía. Ltda.	72
4.4.	Método de valoración de control interno bajo la metodología COSO III	73
4.5.	Ambiente de control.....	74

4.5.1.	Propuesta administrativa.	75
4.5.2.	Descripción y análisis de cargos.....	88
4.5.3.	Manual de funciones.....	90
4.6.	Evaluación de riesgos	105
4.6.1.	Definición de factores internos y externos.	108
4.6.2.	Identificación de riesgos.....	110
4.6.3.	Análisis del riesgo.	113
4.6.4.	Evaluar los riesgos.....	118
4.6.5.	Tratamiento del riesgo.....	122
4.7.	Actividades de control	125
4.7.1.	Políticas y procedimientos de Distarein Cía. Ltda.	125
4.7.2.	Propuesta de políticas.	127
4.7.3.	Propuesta de procedimientos internos.....	134
4.7.4.	Indicadores de desempeño de los procesos.	145
4.8.	Información y comunicación	147
4.8.1.	Nivel de comunicación descendente.	148
4.8.2.	Nivel de comunicación ascendente.....	148
4.8.3.	Comunicación interna de la empresa.....	149
4.8.4.	Comunicación externa.	149
4.9.	Actividades de supervisión y monitoreo.....	150
4.9.1.	Monitoreo.	151
4.9.2.	Supervisión.	152
CAPÍTULO V	153
Validación.....	153
5.1.	Introducción	153
5.2.	Objetivo del capítulo.....	153
5.3.	Equipo de trabajo	153
5.4.	Metodología de verificación	154
5.4.1.	Factores para validar.	154
5.4.2.	Método de calificación.....	155
5.4.3.	Rango de interpretación.	155
5.5.	Resultados	157

5.5.1. Calificación e interpretación.	158
CONCLUSIONES.....	166
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFÍA	169
LINKOGRAFÍA.....	172
Anexo 1.....	176
Anexo 2.....	179
Anexo 3.....	182
Anexo 4.....	183
Anexo 5.....	184
Anexo 6.....	185
Anexo 7.....	186
Anexo 8.....	187
Anexo 9.....	189
Anexo 10.....	193
Anexo 11.....	202
Anexo 12.....	225
Anexo 13.....	227
Anexo 14.....	230

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Revisión documental	14
Tabla 2. Población.....	32
Tabla 3. Matriz diagnóstica.	35
Tabla 4. Desarrollo del focus group.	37
Tabla 5. Ficha de observación.	45
Tabla 6. Análisis de la competencia.	50
Tabla 7. Aporte de capital.	58
Tabla 8. Proveedores y precio de compra.....	64
Tabla 9. Certificaciones - Compañía Azucarera Valdez S.A.	64
Tabla 10. Certificaciones de Ingenio Carmelita S.A.	66
Tabla 11. Análisis FODA.	67
Tabla 12. Matriz analítica de formación de estrategias	68
Tabla 13. Rangos de riesgo y confianza.	73
Tabla 14. Cuadro de mando integral.	83
Tabla 15. Plan Operativo Anual (POA).....	85
Tabla 16. Descripción de niveles jerárquicos.....	89
Tabla 17. Manual de funciones para el presidente.	90
Tabla 18. Manual de funciones para el gerente general.	91
Tabla 19. Funciones del jefe administrativo.....	93
Tabla 20. Manual de funciones para el contador.....	94
Tabla 21. Funciones del auxiliar contable.....	95
Tabla 22. Funciones del encargado de recursos humanos.....	97
Tabla 23. Manual de funciones para el cajero.....	98
Tabla 24. Funciones del jefe comercial.....	99
Tabla 25. Manual de funciones para el encargado de compras e importaciones.....	101
Tabla 26. Funciones del vendedor.....	102
Tabla 27. Manual de funciones para el jefe de logística.	103
Tabla 28. Manual de funciones para el bodeguero.....	104
Tabla 29. Factores internos y externos.	108
Tabla 30. Identificación de riesgos.....	110
Tabla 31. Zonas de riesgo.....	113
Tabla 32. Análisis del riesgo.	115
Tabla 33. Mapa de riesgos.....	119
Tabla 34. Tratamiento del riesgo.....	122
Tabla 35. Políticas externas.....	128
Tabla 36. Políticas internas.....	129
Tabla 37. Políticas del departamento administrativo.	130
Tabla 38. Políticas del departamento de comercialización.....	132
Tabla 39. Políticas para el departamento de logística.	133
Tabla 40. Proceso de planificación estratégica.....	134
Tabla 41. Proceso de comunicación estratégica.....	137

Tabla 42. Proceso de importación de mercadería.....	139
Tabla 43. Proceso de adquisición de mercadería nacional y pagos.....	141
Tabla 44. Proceso de venta.....	143
Tabla 45. Matriz de desempeño de los procesos.....	146
Tabla 46. Métodos de comunicación.....	150
Tabla 47. Checklist.....	151
Tabla 48. Conformación del equipo de trabajo.....	153
Tabla 49. Factores de validación.....	154
Tabla 50. Rangos de interpretación.....	156
Tabla 51. Porcentaje de calificación.....	156
Tabla 52. Matriz de validación 1.....	158
Tabla 53. Matriz de validación 2.....	160
Tabla 54. Matriz de validación 3.....	162
Tabla 55. Matriz consolidada.....	164
Tabla 56. Cuestionario de control interno, sobre el ambiente de control.....	189
Tabla 57. Cuestionario de control interno del componente de evaluación de riesgos.....	225
Tabla 58. Cuestionario de control del componente actividades de control.....	227
Tabla 59. Cuestionario de control interno del componente de información y comunicación.	230

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1. Procedimiento metodológico.	8
Figura 2. Componentes del COSO III.	18
Figura 3. Mapa de procesos.	22
Figura 4. Perspectiva del Balanced Scorecard.	23
Figura 5. Indicadores de desempeño.	28
Figura 6. Organigrama funcional de Distarein Cía. Ltda..	53
Figura 7. Localización de la empresa	54
Figura 8. Relación comercial con Colombia, respecto a importaciones y exportaciones.	55
Figura 9. Evolución del riesgo país.	56
Figura 10. Producto Interno Bruto periodo 2021 - 2025	56
Figura 11. Tendencia de precios en la Bolsa de Valores de Nueva York.	60
Figura 12. Proceso de importación.	61
Figura 13. Propuesta de imago tipo Distarein Cía. Ltda.	75
Figura 14. Propuesta de organigrama estructural.	78
Figura 15. Propuesta de organigrama funcional de Distarein Cía. Ltda.	79
Figura 16. Propuesta de mapa de procesos.	81
Figura 17. Metodología ISO 31000.	107
Figura 18. Análisis del riesgo en probabilidad e impacto.	113
Figura 19. Mapeo de riesgo.	114
Figura 20. Valoración de controles.	118
Figura 21. Símbolos para elaborar diagrama de flujos.	127
Figura 22. Diagrama de flujo del proceso de planificación estratégica.	136
Figura 23. Diagrama de flujo de comunicación estratégica.	138
Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de importación de mercadería.	140
Figura 25. Diagrama de flujo de la adquisición de mercadería nacional.	142
Figura 26. Diagrama de flujo del proceso de ventas.	144

RESUMEN EJECUTIVO

Distarein Cía. Ltda. es una microempresa comercializadora de productos de primera necesidad constituida en el año 2016, que labora empíricamente desde su creación, razón por la cual se determinó que es susceptible a los desafíos actuales empresariales como la inadecuada toma de decisiones frente a nuevas situaciones creadas por la evolución de factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos o jurídicos. Motivo por el cual se desarrolló un sistema de control interno basado en la metodología COSO III, con el fin de analizar procesos administrativos, financieros y contables, que permitieron conocer la situación actual de la organización, siendo éste, el punto de partida para la investigación. Para el efecto, se utilizó la investigación aplicada, exploratoria, descriptiva y de campo con enfoque cualitativo y cuantitativo concluyente que a través de instrumentos de investigación se analizó y sintetizó el objeto de estudio. Los resultados obtenidos en la investigación determinaron que el sistema de control interno dentro de la organización es deficiente y que el riesgo empresarial es alto, debido a la inexistencia de metodologías para el desarrollo de controles en cada área, una inadecuada distribución de funciones, falta de un código de ética, reglamento interno, manual de procesos y funciones, una comunicación interna y externa carente de efectividad para la toma de decisiones. Por tal motivo, se propuso un sistema de control interno completo y práctico que permita elevar el nivel competitivo empresarial y sostenibilidad organizacional. Por ello, debe ser diseñado y empleado por empresas sin distinción de su tamaño, estructura o naturaleza operativa.

PALABRAS CLAVE: Competitividad, Sostenibilidad, Mitigación de riesgos, manual de procedimientos, MIPYME.

ABSTRACT

Distarein Cía. Ltda. Is a company established in 2016 and is dedicated to the commercialization of necessities products. In this work, an internal control system based on the COSO III methodology was carried out, to analyze administrative, financial, and accounting processes, which allow to know the current situation of the organization and improve the management within its processes and sub-processes. The objective of the research is developing an internal control system based on COSO III for the company Distarein Cía. Ltda., Located in Tulcán city Carchi province - Ecuador. For this, a series of techniques such as observation, focus group and documentary reviews were used using research instruments such as: questionnaires, internal control questionnaires and observation files, which allowed us to analyze the current situation of the organization. A bank of questions was made that refer to the Internal Control System that determined the degree of existing deficiencies in the different departments of the company and its sub-processes that are the management, accounting, marketing and finance areas, warehouse management and inventories, import, sales, and collections. In conclusion, it was determined that the internal control system within the organization is deficient and that the business risk is high in terms of the lack of methodologies for the development of controls in each of the processes and sub-processes. A proposal was developed that covers each of the COSO III components, which allow the company to optimize processes, periodically assess risks, correct deficiencies, and properly manage internal control activities, to meet business objectives.

KEY WORDS: internal control system, COSO III, risk mitigation, marketer.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación surge de la necesidad de diseñar e implementar un sistema de Control Interno basado en el COSO III para la empresa Distarein Cía. Ltda. que le permita mejorar el sistema tradicional, mismo que se lleva a cabo desde su creación, y que le brinde la posibilidad de un crecimiento institucional futuro.

Distarein Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana, ubicada la provincia del Carchi, ciudad de Tulcán, se dedica a la comercialización de productos de primera necesidad. Fue fundada el 12 de mayo de 2016 y actualmente cuenta con 8 empleados, pertenece al sector privado y busca obtener información que sea exacta, oportuna y verás, en los ámbitos financieros, contables y administrativos, utilizando la metodología del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas (COSO); cuenta con procesos deficientes en cuanto a la comercialización, planificación y control de la empresa; por lo tanto, la propuesta es diseñar un sistema de control interno que permita a la organización obtener una planificación estratégica, control de costos e inventarios y lograr potencializar el giro de negocio para su crecimiento continuo.

La investigación a realizarse parte de fundamentos teóricos, mismos que, representan la bibliografía y hace referencia a conceptos claves que servirán para profundizar y contribuir al desarrollo del presente trabajo, como sustento para el análisis de la empresa.

Se utilizará diferentes herramientas que permitirá recolectar, procesar e interpretar los datos obtenidos, mediante el uso de: cuestionarios, focus group y el análisis FODA, con su respectivo cruce de variables; mismos que son estrategias para el logro de objetivos de la investigación.

Luego de identificar las variables de la investigación es posible establecer el diagnóstico situacional de la empresa Distarein Cía. Ltda., haciendo una explicación comprensiva del problema, describiendo su origen, con sus posibles causas y probables efectos.

Se propone un sistema de control interno basado en la metodología COSO III, para el proceso administrativo de la empresa, que ayudará a los stakeholders en la toma de decisiones y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se presentan los resultados de la investigación, donde por medio de interpretaciones se verifica si las variables cumplen con cambios favorables tras la propuesta y se plantean las respectivas recomendaciones a fin de colaborar con desarrollo de la empresa.

PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA

Distarein Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de gran variedad de productos entre los que predominan, los productos alimenticios y de primera necesidad. Inició sus actividades el 21 de junio del 2016, actualmente cuenta con 8 empleados y entre los aspectos financieros más relevantes se reportó un aumento de ingresos netos en el 2019 siendo este último ejemplo de que la actividad económica es lucrativa.

La empresa labora de forma empírica y por tal razón tiene un sistema de control interno débil, con procesos deficientes en planificación, comercialización y cumplimiento de objetivos a causa del desconocimiento técnico por parte de los propietarios.

El producto comercial con mayores ventas es el azúcar, mismo que en la actualidad a reemplazado a los demás productos; en cuanto a la estructura administrativa no se encuentra definida bajo manuales de funciones y procedimientos, pues en el sistema tradicional en el que se ha venido desarrollando tiene una planificación incompleta sin objetivo ni metas estratégicas.

Adicionalmente, la junta directiva cuenta con tres socios, pero las decisiones son tomadas únicamente bajo la orden de dos de los socios, creando un ambiente inadecuado de trabajo para los altos mandos de la empresa.

Estas falencias ante el sistema de control interno llevan a la incapacidad para detectar problemas inherentes y limitan a la empresa ante un crecimiento productivo administrativo, financiero y contable.

OBJETIVO GENERAL.

Diseñar un sistema de control interno basado en el COSO III para la empresa Distarein Cía. Ltda., ubicada en la ciudad de Tulcán provincia del Carchi – Ecuador.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Fundamentar el objeto de estudio a través del análisis de bibliografía obtenida, con información teórica y científica que servirá para el presente trabajo de investigación.
- Determinar los procedimientos metodológicos, técnicas e instrumentos a aplicarse durante el proceso de investigación.
- Realizar un diagnóstico técnico situacional donde se desenvuelve la empresa Distarein Cía. Ltda. a fin de, determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.
- Diseñar la propuesta para Distarein Cía. Ltda. mediante herramientas administrativas y de control interno que garanticen la sostenibilidad y competitividad empresarial, basado en el Marco Integrado COSO III.
- Validar la calidad y fiabilidad del trabajo de investigación a través de herramientas especializadas por parte de docentes técnicos especialistas en la materia.

CAPÍTULO I

Fundamentación Teórica

1.1.Introducción

A través de este capítulo se han investigado y determinado referentes teóricos que sustenten el objetivo de este trabajo, así como información de estudios académicos y científicos que hacen referencia a sistemas de control interno y fundamentos de procesos metodológicos, con aplicación de las técnicas adecuadas correspondientes a observación, focus group, cuestionarios, entre otras. Mismos que son base para plantear el diagnóstico situacional de la organización.

1.2.Objetivo del capítulo

Fundamentar el objeto de estudio a través del análisis de bibliografía obtenida, con información teórica y científica que servirá para el presente trabajo de investigación.

1.3.Estudios científicos sobre el impacto del informe COSO III

El COSO III desde su origen, tuvo como metodología el mejoramiento de las actividades de control dentro de las empresas que son proyectadas directamente a sus objetivos, ya que, se han suscitado una serie de escándalos e irregularidades que provocaron pérdidas económicas en grupos de interés.

En diferentes países, se han suscitado eventos de fraude que han ocasionado grandes inconvenientes económicos, políticos y sociales. Fueron casos que detonaron alertas que sacudieron la gestión y el control en las organizaciones; dando pie a que los cimientos del control interno fueran más sólidos; por consiguiente, los organismos internacionales crearon diferentes leyes en la búsqueda de prever posteriores sucesos similares. (Actualícese, 2017)

Un estudio realizado en las empresas mexicanas, dio a conocer que un adecuado control interno identifica una serie de parámetros que les permiten eludir fraudes y disminuir riesgos, con el fin de proteger y cuidar los activos e intereses de la organización, evaluando la eficiencia y eficacia de la misma. Las pequeñas y medianas empresas de México no cuentan en su mayoría con un sistema de control interno adecuado, ya que proceden de manera empírica y no cuentan con manuales de procedimientos ni políticas que sean conocidas por los integrantes. El control interno debe ser realizado y empleado en todas las empresas independientemente del tamaño que estas tengan, para conocer cada una de sus operaciones, información financiera y organismos de control, de manera que, brinde seguridad razonable. (Aguirre Choix & Armenta Velazquez, 2012, p. 6)

Teniendo en cuenta el informe COSO III en las empresas privadas de Colombia Rosero Bravo, (2016) manifiesta que esta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas empresas para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos planteados. Dicho Informe intenta brindar un grado razonable de seguridad frente al riesgo que se presenta. (p. 17)

En el país el informe COSO ha tenido gran impacto en el desarrollo respecto a la implementación de sistemas de control interno en las entidades públicas y privadas, motivo por el cual el análisis de la metodología en base al COSO III busca aumentar el cumplimiento de objetivos.

Desde el punto de vista de Torres & Alarcón Espinosa, (2017):

Nuestra sociedad a través de medios de comunicación orales y escritos (...) analiza, investiga, e identifica las falencias del control interno, reflejadas en una mala gestión por no cumplir con la

legislación inherente; y a consecuencia de ello la estructura financiera no aportaría con estados financieros razonables.

En Ecuador la empresa SERVIPLASTIC que tiene sus operaciones en la ciudad de Ambato ha aplicado el control interno en sus operaciones, dándole como resultados una buena gestión administrativa, financiera y contable, sin embargo, Medina Guerra, (2015) indica que varias empresas dedicadas a la comercialización y distribución de plástico no cuentan con un análisis adecuado de sus resultados financieros por ser en su mayoría organizaciones familiares, existiendo de esta manera un desconocimiento de la rentabilidad real de la misma. (p. 14)

De forma similar, DISTRICOR es una pequeña empresa que comercializa productos de primera necesidad y productos de aseo personal, ubicada en la ciudad de Tulcán, es direccionada por la dueña, y administrada por su esposo, de forma empírica generando una mínima formalidad en sus operaciones internas, el exceso de confianza hacía los empleados no ha permitido establecer parámetros que regulen y controlen las operaciones. Por consiguiente, la falta de implementación de control interno ha generado que las decisiones tomadas no hayan sido muy acertadas y debido a la demora en la detección de errores, por años se han generado grandes pérdidas para la empresa. (Lucero Obando, 2015, p. 3)

1.4.Fundamentación teórica de procedimientos metodológicos

La investigación requiere un sinnúmero de métodos que buscan analizar el objeto de estudio de manera exhaustiva, con el propósito de generar nuevos conocimientos en el área que es aplicada la investigación.

En la ciencia existen diferentes tipos de investigación, que varían de acuerdo al grado de profundidad y que sirven para identificar cuales se ajustan mejor al objeto de estudio.

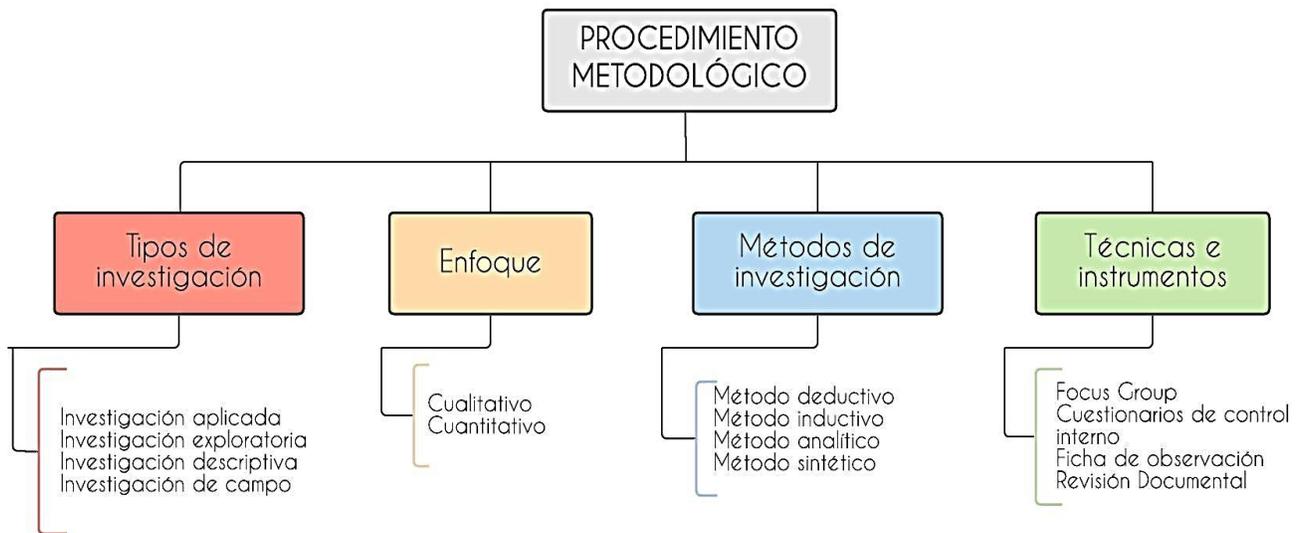


Figura 1. Procedimiento metodológico. Recuperado de Crescenzo, 2012

1.4.1. Tipos de investigación.

- **Investigación aplicada.**

Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación, (2018), afirma que, es indispensable utilizar una investigación aplicada cuando el objetivo es resolver un determinado problema, enfocándose en la búsqueda y consolidación del conocimiento para su aplicación a futuro.

Como validación en este tipo de investigación se encuentra el caso de los cultivos modificados genéticamente, que, con la ayuda de la tecnología de ADN recombinante, se están realizando estudios para modificar genéticamente las plantas a fin de aumentar los rendimientos de los cultivos de las futuras generaciones. (Castillo , 2020)

- **Investigación exploratoria.**

Para Arias, (2012), este tipo de investigación se efectúa sobre un tema desconocido o poco estudiado, por lo que, sus resultados constituyen un nivel superficial de conocimientos. La

investigación exploratoria es crucial aplicarla como base para la posterior realización de una investigación descriptiva. (p. 23)

Por consiguiente, esta investigación es muy utilizada en hipótesis universitarias como es el caso de un instituto que busca responder a la pregunta: “¿existe un prejuicio social que dificulta a las mujeres escoger carreras científicas?” (Ortiz, 2020).

- **Investigación descriptiva.**

Bernal, (2010) afirma que “la investigación descriptiva es importante para analizar las características que tiene el objeto de estudio, es decir, describe el tema sin realizarse la pregunta del por qué ocurre” (p. 113).

La investigación descriptiva busca encontrar todas las características que sean semejantes al objeto de estudio, se centra en las razones por las cuales se producen los eventos, es decir, en la actualidad países como México, Colombia, Ecuador, entre otros, se caracterizan por utilizar este tipo de investigación, ya que mediante cuestionarios, realizan censos nacionales que les permite analizar la cantidad de la población, el salario, sin la necesidad de saber la relación del por qué ocurre este evento. (Mejía Jervis, 2020)

- **Investigación de campo.**

Arias, (2012) da a conocer que la investigación de campo es indispensable, para conocer el entorno en el que se encuentra establecido el objeto de estudio, es decir, recorrer el lugar donde ocurren los hechos para posteriormente contar con datos primarios, con el fin de que el investigador consiga datos sin ningún tipo de adulteración. (p. 31)

Estudios realizados en China, para el análisis que dio origen al virus SARS-CoV-2 se realizaron investigaciones de campo, dio como respuesta que la causa fue la transmisión a través de zoonosis

desde murciélagos, para ello se tomaron datos de lugares como cuevas chinas y otras del sudeste asiático. (Cajal Flores, 2020)

1.4.2. Enfoques de la investigación.

- **Enfoque cualitativo.**

Escudero Sánchez & Cortez Suárez, (2017) afirman que es un método utilizado por las distintas disciplinas de las ciencias sociales y estudios de mercado como parte fundamental del éxito de todo proyecto planteado. La investigación cualitativa permite discernir, de manera más eficaz y descubrir nuevas alternativas de conocimientos que nos lleve a desarrollar al máximo las potencialidades y llevarlos a la práctica.

Es conocida también como metodología cualitativa, se encarga de estudiar el comportamiento del objeto estudiado, es decir que evalúa e interpreta la información que se recopila en el proyecto y lograr potencializarlos llevándolos de mejor manera a la práctica.

- **Enfoque cuantitativo.**

La investigación de tipo cuantitativo utiliza la recopilación de información para poner a prueba o comprobar las hipótesis mediante el uso de estrategias estadísticas basadas en la medición numérica, lo cual permitiría al investigador proponer patrones de comportamiento y probar los diversos fundamentos teóricos que explicarían dichos patrones. (Ramos , 2015, p. 12)

La investigación cuantitativa es aquella donde se analizan y se recogen procedimientos estadísticos con el fin, de analizar la relación de variables que existen en el objeto de estudio, esta investigación necesita de datos que sirvan para ser medidos o calculados por la persona que lo está evaluando.

1.4.3. Métodos de investigación.

- **Método analítico.**

Según Delgado, (2010), al método analítico se lo denomina como un proceso cognoscitivo, que nos ayuda a destajar un objeto de estudio al separar en partes y estudiar de forma individual. Se aplicará el diagnóstico situacional a través de la observación directa y la aplicación de entrevistas, medios que permitirán determinar las causas de los problemas, además de las consecuencias y el análisis de las posibles soluciones.

- **Método deductivo.**

El método deductivo es un pensamiento o razonamiento, que extrae conclusiones lógicas y válidas a partir de un conjunto dado de premisas o proposiciones. Es, crucial utilizarlo cuando se desea ir de ideas generales (como leyes y principios) hasta lo más específico (hechos concretos). (Raffino , 2020)

- **Método inductivo.**

Es el razonamiento mediante el cual, a partir del análisis de hechos singulares, se pretende llegar a leyes. Es decir, se parte del análisis de ejemplos concretos que se descomponen en partes para posteriormente llegar a una conclusión. (Maya, 2014).

- **Método sintético.**

Es un proceso de razonamiento, que se aplica cuando se desea reconstruir un todo, a partir de los elementos distinguidos por el análisis y entregar como resultados una explosión metódica y breve; es decir que la síntesis es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades. (Ruíz Limón , 2006, p. 129)

1.4.4. Población.

López, (2004) piensa que, la población es una parte fundamental para los trabajos de investigación pues está conformado por el conjunto de todos los elementos que serán base de la investigación ya que participan tanto indirecta como directamente en el análisis del problema.

- **Población finita**

“Es aquella en que se conoce el número de elementos finitos exactos y los mismo no superan a 100, en estos casos se utilizan censos” (Crescenzo, 2012).

1.4.5. Censo

Arias, (2012) señala que, la finalidad del censo es precisamente recopilar datos demográficos, sociales y económicos para crear una lista de la población de una población en un momento determinado. Dicha información será analizada por los investigadores como información secundaria, para solucionar interrogantes como estudios de factibilidad, estudios de mercados, etc. Uno de los beneficios de utilizar censos es que funciona como punto de referencia para las estadísticas continuas y es útil para saber sobre fenómenos con poca frecuencia. (p. 33)

1.4.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Información primaria.

Para la recolección de información primaria se procede a la utilización de las siguientes técnicas:

- **Ficha de observación.**

Según Tamayo, (2015), la observación es la más común de las técnicas de investigación; la observación sugiere y motiva los problemas y conduce a la necesidad de la sistematización de los datos. Esta técnica es generalmente de las primeras que se usa en una investigación ya que permite

determinar información necesaria directamente de los elementos en su ambiente cotidiano para determinar su comportamiento, esto se lleva a cabo porque el investigador esta encubierto.

La ficha de observación es un instrumento con el que se realiza la técnica de observación, son sencillas de elaborar y tienen como fin registrar todos los aspectos importantes que el investigador notó durante la visita al área de estudio, estas fichas deben realizarse con tiempo para no olvidar aspectos relevantes. (Serrano, 2018)

- **Focus Group.**

Esta técnica es generalmente utilizada cuando se desea conocer y estudiar las opiniones de un grupo de personas determinado sobre un tema particular de interés, estas reuniones cuentan con un moderador y la duración no debería exceder las dos horas, para que cuando se termine se pueda dar de forma rápida y práctica las conclusiones. (Bedoya Lima , 2008, p. 89)

- **Cuestionario de control interno.**

Tamayo, (2015), plantea que el cuestionario, es de gran utilidad en la investigación científica, ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación, logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y se sujeten a determinadas condiciones. El cuestionario contiene los aspectos del fenómeno que se consideran esenciales; permite, además, aislar ciertos problemas que nos interesan principalmente; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales y precisa el objeto de estudio. (p. 185)

Esta técnica es un documento formado por un grupo de preguntas relacionadas entre ellas con coherencia y orden, un cuestionario de control interno bien elaborado puede obtener información que verdaderamente se necesita, de manera veraz y oportuna; este contribuye con la técnica de

observación ya que las posibles circunstancias encontradas, serian respondidas por medio de una estructura de preguntas previamente planificadas.

Información secundaria.

- **Revisión documental.**

Según Arias, (2012), las fuentes documentales se derivan de investigaciones ya realizadas, en base a la clasificación que se presenta a continuación.

- *Fuentes impresas*

Es la información que se encuentra disponible en documentos impresos, para este tipo de fuentes lo más recomendable es acceder a:

Tabla 1
Revisión documental

Publicaciones no periódicas	Publicaciones periódicas	Documentos de cifras o datos numéricos de publicación periódica	Documentos gráficos
<ul style="list-style-type: none"> • Libros (fuentes bibliográficas) • Folletos • Tesis y trabajos de grado • Informes de investigación 	<ul style="list-style-type: none"> • Prensa (fuentes hemerográficas) • Revistas científicas • Boletines 	<ul style="list-style-type: none"> • Informes estadísticos • Informes socioeconómicos • Anuarios • Memorias y cuentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografías • Reproducciones impresas de obras de arte • Ilustraciones • Atlas • Mapas y planos

Nota. Recuperado de "El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica" de Arias Fidiás, 2012.

- *Fuentes electrónicas.*

Los investigadores deben actualizarse a las nuevas necesidades del mundo para recaudar información tanto de fuentes primarias como sobre todo fuentes secundarias organizadas como

bases de datos referentes a catálogos de bibliotecas, índices de sumarios o resúmenes de revistas, etc.

Las fuentes electrónicas contienen bases de datos en las que se almacena la información y es procesada y recuperada por medios informáticos. Estas fuentes se pueden clasificar en tres: documentos en internet, documentos digitalizados y bases de datos.

- Documentos de internet: Cada vez tenemos más artículos de revistas en formato PDF o HTML en Internet.
- Documentos digitalizados: resúmenes, revistas, documentos, tesis educativas, archivos en discos duros, CD y/o memorias portátiles.

Bases de datos: referentes a catálogos de bibliotecas, índices de sumarios o resúmenes de revistas, etc.

1.4.7. Variables de investigación.

De manera general, busca identificar y analizar fenómenos que se encuentran implícitos en la sociedad, la naturaleza o del objeto de investigación, sin embargo, Arias, (2012), explica que una “variable hace referencia a características que pueden sufrir cambios, y que son objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. Son elementos que indican como se presentan distintas dimensiones que pueden ser manipuladas.

1.5.Fundamentación teórica del diagnóstico

1.5.1. Matriz FODA.

“El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Sarli, Gonzales, & Ayres, 2015). Permite diagnosticar la

situación actual en la que se encuentra una empresa, con el fin de desarrollar un programa estratégico que le ayude a mejorar sus puntos débiles y a aprovechar sus fortalezas. Pues esta matriz permite identificar problemas, predecir riesgos y determinar soluciones, por eso están utilizada en FODA de ámbito personal, estudios de mercados, diagnósticos empresariales o para mejorar una empresa.

1.5.2. Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE).

Tras analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se realiza la siguiente etapa, que se deriva de la anterior, la matriz analítica de formación de estrategias (MAFE) donde Ponce Talacón , (2007) desarrolla cuatro tipos de estrategias:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DA: Disminuye las debilidades internas y evita las amenazas del entorno. En realidad, una empresa así quizá tiene que luchar por su supervivencia, fusionarse, reducirse, declarar la quiebra u optar por la liquidación.

1.6.Fundamentación teórica de la propuesta

1.6.1. Control interno administrativo.

El control interno administrativo es la base fundamental para determinar y aplicar actividades que permitan detectar, corregir y prevenir riesgos para que se pueda cumplir con los objetivos

previamente planificados. La aplicación de un eficiente control interno administrativo es responsabilidad de los directivos pues éste debe garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones. (Pirela, 2005)

1.6.2. Control interno contable.

El control interno contable es utilizado con el fin de desarrollar en la empresa autocontrol, autorregulación y autogestión, en consecuencia, de ello, se obtiene información confiable, comprensible y relevante. La aplicación de un eficiente control interno contable asegura oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y de los registros que respaldan la gestión de la organización. (Rincón Mosquera, 2016)

1.6.3. Control interno financiero.

El control interno financiero permite identificar los problemas o riesgos operacionales a tiempo, es decir antes de que se materialicen, esta actividad es efectiva con el fin de disminuir, eliminar o prevenir pérdidas y/o sanciones económicas que podrían aparecer por una mala ejecución de los procesos o incumplimiento a normas establecidas. (Rincón Mosquera, 2016)

Estos controles funcionan como complementarios por la relación directa que existe entre información contable y económica, la misma que está orientada a detectar, prevenir y corregir errores. Para llevar a cabo el control interno de estas dos áreas se utilizan los manuales de funciones y procedimientos.

1.6.4. COSO III.

Las empresas necesitan adaptarse a los nuevos cambios del mundo actual, esta responsabilidad se encuentra en los altos mandos directivos y les permite desarrollar un proceso que garantice los

objetivos empresariales, bajo parámetros de control que permitan a las entidades formar su cultura organizaciones con eficiencia y eficacia en los principios del COSO III. (Auditool, 2014)

- **Componentes del COSO III.**

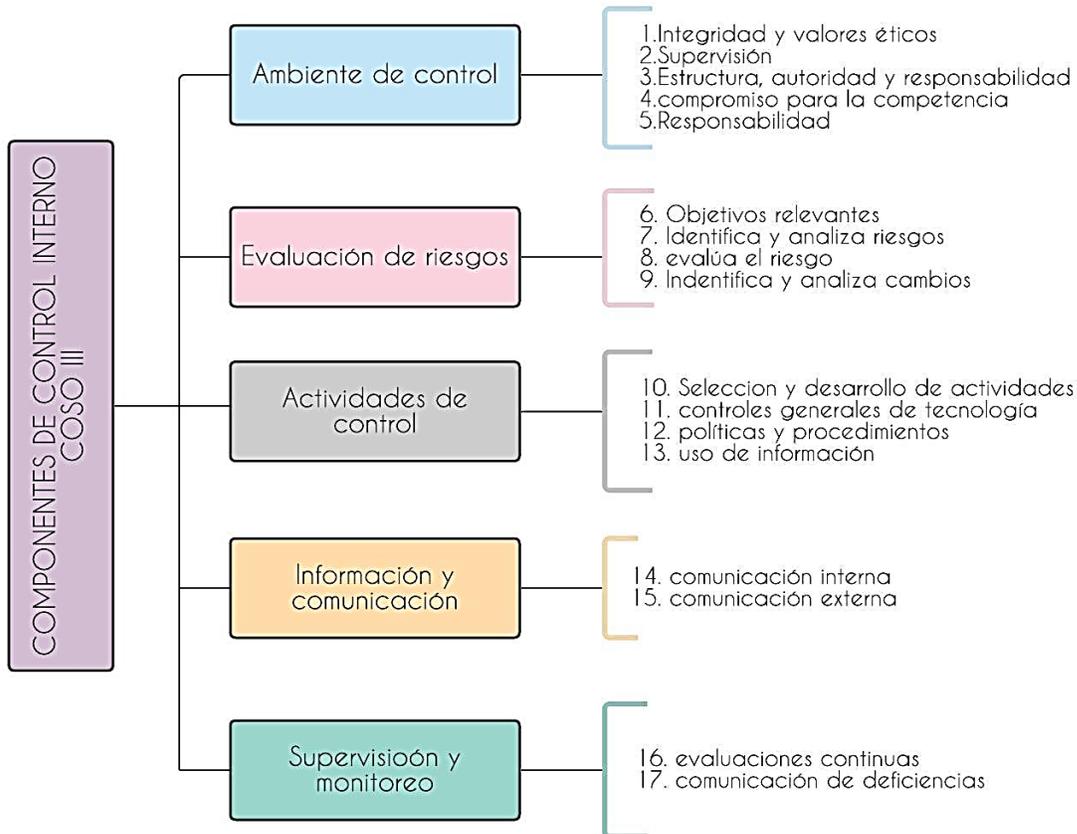


Figura 2. Componentes del COSO III. Recuperado de Auditool, 2016.

1.6.5. Planificación estratégica.

Según Castellanos, (2015), la planificación estratégica proporciona un marco real que mantiene informado a todos los miembros de la organización la situación actual de la organización, detecta las oportunidades que le permiten clasificar en prioridades y explotarlas para beneficios futuros; la planeación estratégica no se encarga de eliminar riesgos, tan solo los identifica y ayuda a buscar herramientas, con el fin de reducirlos, para la mejor toma de decisiones en cada caso. (p. 44)

1.6.6. Imagotipo.

El imagotipo es un aspecto fundamental en cualquier empresa, independientemente del tamaño de la misma, porque es una pieza indispensable en la imagen de marca de las empresas, ayudando a las mismas tanto a construir su identidad, para que los clientes las recuerden e identifiquen en el mercado. (Byron, 2017)

1.6.7. Misión.

La definición de la misión en una empresa busca dar coherencia a la actuación empresarial, por medio de ella se establecen tanto el rumbo de la empresa, como los criterios generales para delimitar objetivos y la organización del trabajo. Este elemento estratégico es muy complejo, ya que se ocupa de la forma en como la organización se adapta a su entorno siempre cambiante. (Burbano Pérez, 2017, p. 5)

Así también, un artículo científico realizado en la ciudad de México da a conocer como el crecimiento de la micro y pequeña empresa, es el resultado de una amalgama de cambios estructurales generados por las fuerzas productivas universales. Las primeras investigaciones demostraron que la productividad de las empresas de menor dimensión resultaba ser inferior a la de las empresas grandes. No obstante, no se recomienda su eliminación, sino por el contrario, es vital para la economía encarar su superación permitiéndose acceder a las técnicas de organización actuales. (Valdéz Díaz & Sánchez Soto, 2012, p. 129 - 137)

1.6.8. Visión.

La visión funciona como parte estratégica de la empresa y la idea a futuro que le permite alcanzar sus objetivos, a corto, mediano y largo plazo; es el motor principal en cuanto al crecimiento de las empresas duraderas con el fin de definir el camino que se debe tomar para alcanzar una meta en común con todos los miembros de la organización.

Estudios realizados por Collins & Porras, (1996), explican que empresas como Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Procter & Gamble, Merck, Sony, Motorola y Nordstrom, son organizaciones que buscan una posición sólida dentro del mercado porque poseen una visión bien estructurada que abarca todos los objetivos estratégicos que contempla cada una, ya que sus segmentos de mercado son cambiantes les permite adaptarse a condiciones de mejora continua, buscando un conjunto distinto de consumidores.

1.6.9. Valores corporativos.

Cumplen con los elementos de una buena cultura organizacional, que son únicos y corresponden a cada empresa; hacen referencia al desarrollo de ventajas competitivas que tengan relación directa con sus valores, no basta con enlistar las cualidades, capacidades o aptitudes, si no volverlos una cultura administrativa para que el mercado reconozca la entidad, los empleados y a sus productos. (Mejía , 2004, p. 1)

En Colombia las PYMES buscan fortalecer su economía y su organización mediante la aplicación de valores corporativos, ya que es un medio que permite el crecimiento entre ellas, sin embargo, la no utilización hace que las organizaciones contemplen una conducta inadecuada, que condiciona el comportamiento general evitando el desarrollo y crecimiento de la empresa, el estudio identificó que las organizaciones colombianas necesitan implementar de manera transversal y explícita los valores que las diferencian del resto, para una mejora continua. (Aparicio Guerrero, 2016, p. 8)

1.6.10. Objetivos estratégicos.

Es uno de los factores que inciden en el crecimiento empresarial ya que permiten la obtención de una ventaja competitiva alineada directamente con la misión y visión de la organización, el establecimiento de los objetivos estratégicos hace que la empresa tenga un sentido de identidad

generando compromiso entre sus colaboradores, estos deben ser compartidos y aplicados con el fin de crear cohesión y lealtad. (Davalos, 2016, p. 4)

En Latinoamérica la alineación estratégica, hace referencia a la necesidad que tienen las organizaciones de generar acciones que orienten todos los procesos hacia un objetivo común, esto puede ser contextualizado de dos formas, una de ellas está relacionada con el conocimiento de la realidad sobre la cual se pretende intervenir y otra se refiere al conjunto de acciones que deben ser implementadas. (Ascencio Vargas, Campo Ramírez, & Ramírez Roldán , 2016)

La importancia de realizar un plan estratégico es fundamental en las empresas a nivel mundial, ya que les permite una dirección real, hacia la mejora continua; en Perú las empresas del sector público dicen que es indispensable que existan los objetivos estratégicos, ya que definen y están encaminados con la misión y visión institucional ya que se plasma la dirección a donde se quiere llegar para determinar oportunidades y debilidades. (Aparicio Valencia, 2016, p. 4)

1.6.11. Mapa de procesos.

El mapa de procesos sirve para entender y mejorar una organización, ya que, los procesos que conforman a la empresa son la "estructura medular" de ésta. Al dibujar un proceso, permite observar su funcionamiento desde cada uno de sus pasos, desde otras perspectivas facilitando así el trabajo de corrección y mejora. (Pro - Optim, 2016)

Para definir un mapa de procesos, primero se debe descomponer las actividades que aporten valor, en: de valor primarias y las actividades de apoyo o secundarias; las actividades primarias son las que otorgan mayor valor a los clientes. Mientras que las de apoyo, son las que no aportan valor directamente, pero refuerzan a las actividades primarias. (Universidad Continental, 2020)

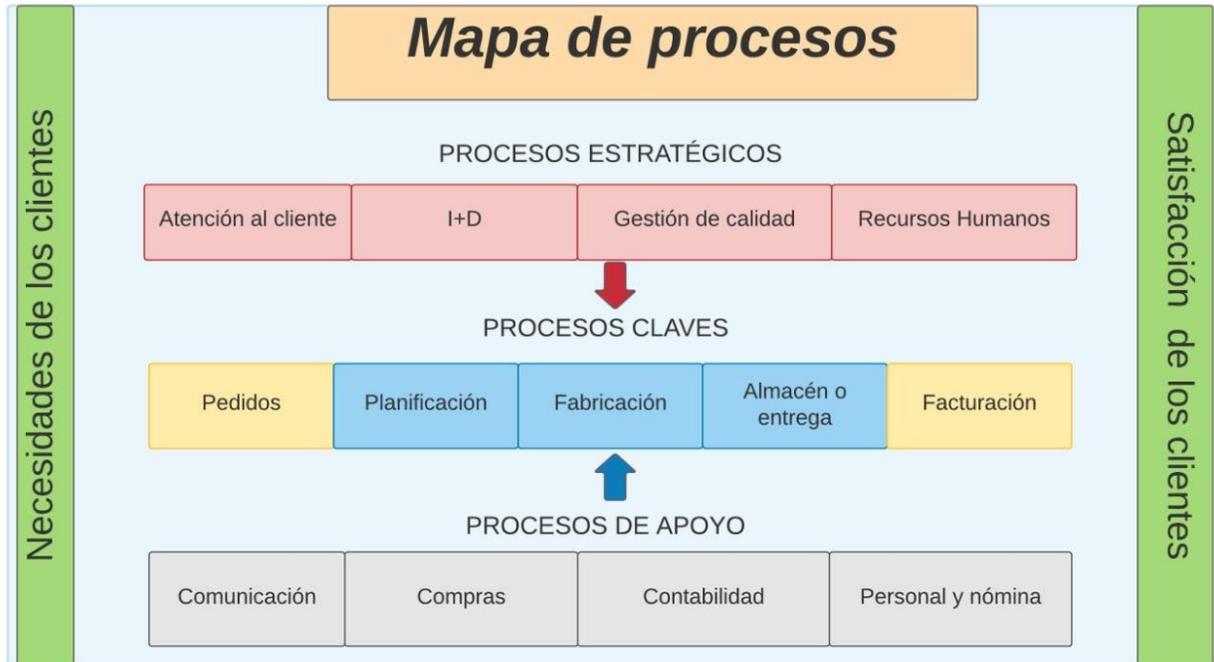


Figura 3. Mapa de procesos. Recuperado de Pro-Optim, 2016. Elaboración propia.

La aplicación efectiva de un mapa de procesos representa una gran ventaja competitiva en una empresa, como es el caso exitoso de la unidad gubernamental de apoyo a las cooperativas brasileña (Sescoop MT), que lleva aplicando el mapeo de procesos desde el 2015, como una herramienta capaz de generar evidencias, garantizar y controlar actividades para satisfacer la necesidad de presentación de los resultados sistematizados al Tribunal de Cuentas y de la Contraloría General. (HEFLO, 2019)

1.6.12. Cuadro de mando integral.

Entre los tantos propósitos del Balanced Scorecard está el detectar todas aquellas deficiencias que la gestión está llevando a cabo o aquellos aspectos que están siendo gestionados y que indiscutiblemente requieren ser reforzados. Un Balanced Scorecard preciso y fundamental permite

la adaptación constante al cambio, teniendo presente aquellos aspectos que prácticamente no eran apreciados, como por ejemplo nuevas tecnologías y filosofías empresariales. (Montoya, 2011)

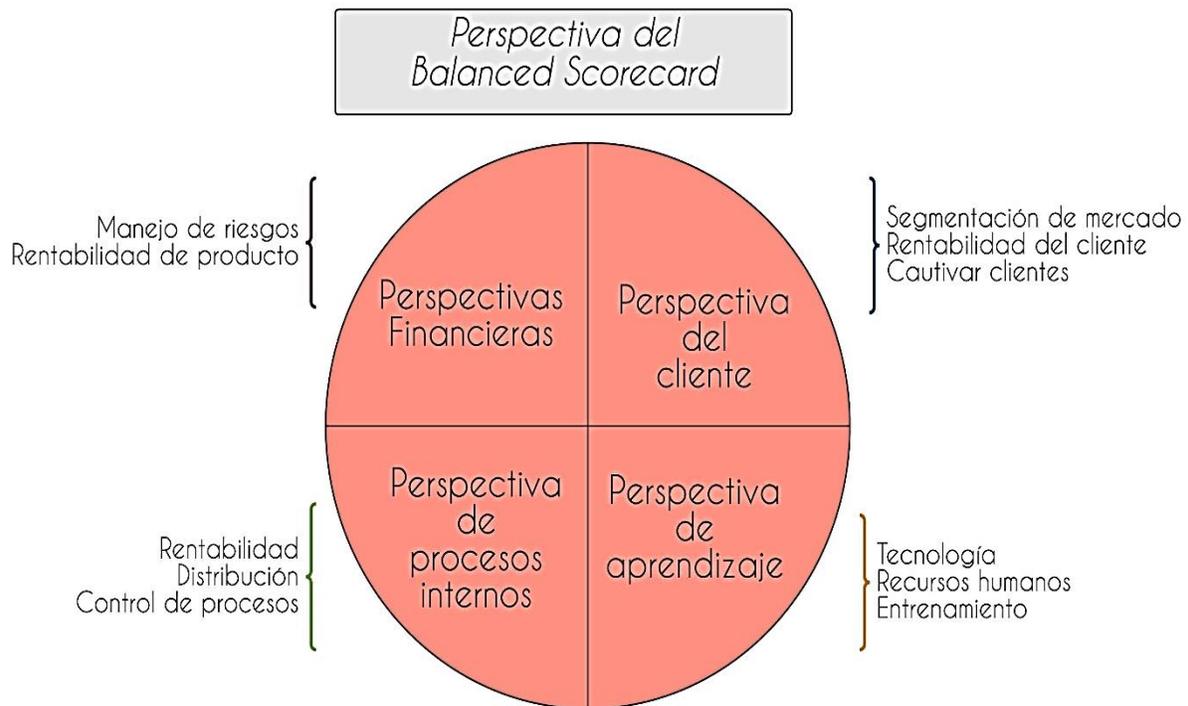


Figura 4. Perspectiva del Balanced Scorecard. Recuperado de Montoya, 2011.

La herramienta del Balanced Scorecard parte tanto de la visión, como de la estrategia empresarial. A partir de esto, se desarrollan los objetivos financieros necesarios para alcanzar la visión establecida, que a su vez se ha de convertir en el mecanismo y estrategia que regirá los resultados con los clientes. Ahora bien, los procesos internos son planificados para la satisfacción tanto de los clientes como de los aspectos financieros. (Montoya, 2011)

1.6.13. Código de ética.

Los códigos de ética son un medio eficaz para institucionalizar las empresas, se basan en normas y valores que todo el personal debe cumplir, para que exista un ambiente laboral adecuado, este debe ser socializado hacia toda la organización y que debe ser cumplida con carácter obligatorio.

En Argentina la implementación de códigos de ética es amplia ya que un estudio realizado a 500 empresas grandes de este país presenta que el 70% cuenta con documentos que establecen conductas morales para todos los empleados y el 30% se rehúsa a utilizarlos por la normativa que implica tener un código de ética dudando de la efectividad de la misma. (Debeljh, 2005)

Las empresas afiliadas en México analizan el grado de importancia de los códigos de ética en las organizaciones explicando que estas están enfocadas a un modelo económico empresarial al medio ambiente y el desarrollo de las mismas, sin olvidar su valor generando competitividad en los trabajadores. (Garzón Castrillón & Pérez Romero, 2016)

1.6.14. Estructura organizacional.

IONOS, (2018) menciona que una estructura organizacional es el andamiaje jerárquico en el que se define los roles dentro de la empresa. Por tanto, es necesario definir aspectos claves como:

- Qué puestos de trabajo y departamentos existen en la empresa,
- Las responsabilidades y poderes directivos existentes,
- Cómo se establece la red de relaciones y
- Cómo funciona el flujo de mando y el flujo de información.

Las empresas con una clara estructura organizacional se benefician al tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente y más productiva cumpliendo con los objetivos de la misma. (Sanabría, 2018)

Por otro lado, Hill , (2021) afirma que, las organizaciones mal estructuradas encuentran que los plazos críticos no se cumplen porque no hay suficientes recursos humanos en cada departamento

para llevar a cabo todas las partes de una tarea determinada, o porque no estaba claro de quién era la responsabilidad final del proyecto. Si las personas no están seguras de a quién reportan, pueden encontrarse con que se les asignan tareas en conflicto entre dos o más gerentes por encima de ellos.

1.6.15. Políticas internas.

Las políticas internas son de carácter instrumental y estratégico que le permite a la empresa mejorar su gestión de calidad, son normas que deben estar documentadas explicando claramente los procedimientos y comportamiento de los empleados; están direccionados al cumplimiento de objetivos.

Las pequeñas y medianas empresas están encaminadas a competir con empresas grandes europeas, norteamericanas o japonesas porque cuentan con una estructura simple, que les limita en cuanto a recursos humanos o diversificación en los productos, es por esto que el estudio realizado analiza que la implementación de políticas en las Pymes sirve para organizar e implementar una gestión de calidad para que puedan ser efectivas y competitivas. (García Gutiérrez , 1997, p. 2)

1.6.16. Manual de funciones.

El manual de funciones es una herramienta que contiene de forma metódica, los pasos y operaciones que debe seguirse en las áreas empresariales, reduciendo costos de oficina sin desperdiciar tiempo y esfuerzo. Por lo que es importante registrarlo por escrito y ponerse a disposición del personal como una guía del trabajo. (Martín Torres, 2014)

No existe un patrón ni una forma maestra para su preparación, sin embargo, hay secciones con las que debe contar un manual de funciones.

- **Identificación:** representa datos de la empresa, imago tipo, nombre oficial, lugar y fecha de elaboración, responsables de su elaboración, número de revisión y extensión.
- **Objetivos de los procedimientos:** Propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Alcance de los procedimientos:** Especifica las áreas que son participes en la descripción de procedimientos.
- **Responsables:** Puestos de las personas que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- **Políticas y normas de operación:** Establece los lineamientos generales de acción para las áreas que participan en los procedimientos.
- **Gráficas:** Se establecen los diagramas de flujos donde muestre los procedimientos detallados en cada operación por áreas o puestos, incluyendo el equipo o recursos utilizados en cada caso.
- **Estructura procedimental:** Se describe de forma narrativa y secuencial de los procedimientos para sustentar a los diagramas de flujo.
- **Glosario de términos:** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido que sirvan de apoyo para su uso o consulta.

Para Nuñez, (2019), la importancia del manual de funciones para las PYMES radica en que dos aspectos:

- Proporciona información a los funcionarios y servidores sobre sus funciones específicas, su dependencia y coordinación para el cumplimiento de sus funciones.
- Facilita el proceso de inducción del personal y permite la orientación de las funciones y responsabilidades del cargo al que han sido asignados.

Por otro lado, un artículo científico ecuatoriano enfatiza que la carencia de un manual de funciones da origen a desconciertos laborales, conflictos organizacionales, poca captación de responsabilidades de cargos, bajos estándares de formación e información al personal trabajador en micro y pequeñas empresas. Así también afirman que es importante el manejo de conceptos básicos de las herramientas de gestión como es un manual de funciones, puesto que, dentro de las empresas encuestadas es notoria el desconocimiento pleno de ello, no obstante, existen empresas que conocen acerca del manual de funciones, mas no hacen uso del mismo. (Coronel Cruz, Cartuche , Rodríguez, & Saca , 2018)

1.6.17. Indicadores de desempeño.

La actualidad del entorno económico mundial origina una alta incertidumbre a las organizaciones, debido entre otros factores al deterioro del ingreso nacional por causa de la caída del precio del petróleo, la reforma tributaria y la desaceleración de la economía del país. Estas dificultades en el contexto económico, no solo se vienen presentando en nuestro país, en América Latina el panorama no es más alentador. (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017, p. 16)

Teniendo en cuenta esta información, es imprescindible para cada una de las organizaciones utilizar las herramientas que le permitan mantenerse competitivas en un entorno con bajas expectativas de crecimiento. Una de las herramientas que posee un alto potencial de utilidad en la gestión de las actividades, áreas o procesos de las empresas son los indicadores de gestión. (Monroy González & Simbaqueba Prieto, 2017, p. 16)



Figura 5. Indicadores de desempeño. Recuperado de Cruz Lezema , 2017.

El objetivo de los indicadores es coadyuvar a la que la gestión de las organizaciones sea eficaz y eficiente ya que facilita a sus integrantes su desempeño, permitiéndoles evaluar la gestión y mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. (Beltrán Jaramillo, 2005)

CAPÍTULO II

Procedimientos metodológicos

2.1 Introducción

El trabajo de investigación se realizó bajo metodología aplicada con el fin de resolver un determinado problema; exploratoria, porque, se sustentó con base en artículos científicos y académicos validados; descriptiva, ya que definió las características relevantes del control interno dentro de la empresa, su situación actual, procesos y posibles riesgos. Se diagnosticó los procesos administrativos, financieros y contables mediante la investigación de campo; utilizando razonamiento inductivo, deductivo, analítico y sintético a través de un enfoque cualitativo y cuantitativo mediante el uso de técnicas como: la observación, focus group y revisión documental.

2.2 Objetivo del capítulo

Determinar los procedimientos metodológicos, técnicas e instrumentos a aplicarse durante el proceso de investigación.

2.3 Descripción del área de estudio

El estudio se realizó en la empresa Distarein Cía. Ltda. dedicada a la venta al por mayor y menor de gran variedad de productos alimenticios y de primera necesidad para el norte del país.

2.4 Tipo de investigación

Con el fin de medir la profundidad con respecto al problema de estudio, se trabajó con diferentes tipos de investigación.

2.4.1 Investigación aplicada.

La investigación aplicada se utilizó mediante la propuesta de control interno bajo la metodología COSO III para la empresa Distarein Cía. Ltda. que mediante la búsqueda de temas asociados se saquen

conclusiones que tengan relación con base a la parte administrativa, contable y financiera de la organización, para establecer estrategias de mejora continua; esta investigación es aplicable para cualquier tipo de empresa.

2.4.2 Investigación exploratoria.

El trabajo de investigación se sustentó en artículos académicos y científicos, validados a nivel internacional sobre la importancia y el impacto del COSO III en las empresas del mundo. Esta investigación, tiene como finalidad expandir esta metodología poco tratada en el Ecuador, permitiendo detectar debilidades, mejorar fortalezas y aprovechar oportunidades, mejorando así las MIPYMES nacionales.

2.4.3 Investigación descriptiva.

Se utilizó la investigación descriptiva para definir las propiedades y características importantes dentro del control interno de la empresa Distarein Cía. Ltda.

2.4.4 Investigación de campo.

Se diagnosticó los procesos administrativos, financieros y contables de la entidad mediante la investigación de campo, con propuestas de mejora continua con respecto al control interno basándose en la metodología COSO III.

2.5 Enfoques de la investigación

2.5.1 Enfoque cualitativo.

Esta investigación se manejó mediante entrevistas y observación a los procesos administrativos, contables y financieros, con la revisión de documentos necesarios para determinar la problemática, analizando el comportamiento de los empleados en todos los niveles de la organización y reconociendo los riesgos inherentes donde se propuso mejores soluciones ante los mismos.

2.5.2 Enfoque cuantitativo.

Se utilizó el enfoque cuantitativo para el diseño y aplicación de cuestionarios con el fin de medir las variables cuantitativas que se identificaron dentro de la empresa, analizando cada una de las fortalezas, debilidades y riesgo, encontrando soluciones para el mejoramiento continuo de la organización.

2.6 Métodos de investigación

Los métodos de la investigación utilizados fueron los siguientes:

2.6.1 Método analítico.

Se aplicaron técnicas como la observación que determinó las causas y las consecuencias de problemas existentes en las áreas administrativas, contables y financieras de la organización.

2.6.2 Método inductivo.

Se utilizó el método inductivo al identificar la situación actual de fenómenos particulares que se encuentran en las diferentes áreas de la organización, mediante la revisión documental que determinó cómo funcionan los procesos, problemas internos y riesgos a los que se enfrenta la empresa.

2.6.3 Método deductivo.

El método deductivo fue utilizado en cómo la empresa está constituida mostrando que partimos de un todo, hacía varias generalidades desglosadas en procesos administrativos, contables y financieros

2.6.4 Método sintético.

Se aplicó este método en la composición de la fundamentación teórica, donde se recolectó y analizó conceptos ya probados, validados y aplicados sobre el objeto de estudio, además, permitió

la síntesis del diagnóstico situacional de la empresa, paso indispensable para poder determinar las falencias, en donde se aplicó el sistema de control interno.

2.7 Población

La investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Distarein Cía. Ltda. consta con un personal de ocho personas desde el año 2018 y que a la fecha se mantiene, con los mismos se levantó información necesaria para realizar esta investigación, tomando en cuenta el grado de responsabilidad laboral y el conocimiento sobre el Control Interno en los procesos empresariales.

Dado que la empresa no cuenta con un número de empleados amplio, se consideró investigar a todo el personal, siendo este el cien por ciento de la población, convirtiéndose en un censo.

Tabla 2.
Población.

Número	Cargo	Nombres
1	Presidente (socio)	Diego Tarupí
1	Gerente General (socio)	Ana Reina
1	Encargado de importaciones	William Tarupí
1	Encargado de logística	Cristian Tarupí
2	Bodeguero	Juan Ayala / Oswaldo Pozo
1	Auxiliar contable	Paola Villa
1	Cajera	Carolina Herrera

Nota. *Investigación propia.*

2.8 Técnicas e instrumentos

En el diagnóstico se utilizó una serie de técnicas para el levantamiento de información.

2.8.1 Información primaria.

- **Ficha de observación.**

Se empleó la técnica de la observación para el análisis e identificación de riesgos existentes en la organización, dentro de los parámetros administrativos, contables y financieros; se observó falencias como: filosofía empresarial no definida, administración empírica, segregación de funciones deficiente, controles internos no suficientes, etc.

Esta información se utilizó para el análisis, evaluación y recolección de datos, que permitió brindar recomendaciones pertinentes para la mejora en los procesos de la organización.

- **Focus group.**

Mediante una serie de preguntas sobre el control interno y el uso del COSO III, se recolectó información sobre la estructura organizacional, proceso comercial, relación con los clientes, controles internos y evaluación de niveles de rendimiento.

- **Cuestionario de control interno.**

Se realizó cuestionarios de control interno a los trabajadores y junta de socios de la empresa con el propósito de conocer a fondo la situación actual del entorno interno y externo.

2.8.2 Información secundaria.

- **Revisión documental.**

Se realizó el análisis por medio de fuentes documentales que definieron el diagnóstico situacional de la empresa, se necesitaron documentos que faciliten la información secundaria de la investigación, tales como: estados financieros, actas de constitución, listado de clientes y proveedores.

2.9 Variables

Luego de un análisis teórico de la metodología de investigación, se determinó que las variables que cumplen con los parámetros requeridos de identificación, indagación y control necesario, para diagnosticar la situación real en la empresa Distarein Cía. Ltda. tienden a ser observadas, registradas, medibles y susceptibles a manipulación.

2.9.1 Identificación de variables.

- Filosofía empresarial
- Normativa interna
- Estructura funcional
- Información financiera
- Información contable
- Estructura contable
- Políticas contables

2.10 Matriz diagnóstica

Tabla 3
Matriz diagnóstica.

N°	Objetivos	Variables	Indicadores	Técnica	Tipo de información	Fuente de información
1	Determinar los elementos de la gestión administrativa en la organización	Filosofía empresarial Normativa interna Estructura funcional	Misión Visión Valores corporativos Objetivos estratégicos Estructura organizacional Manual de funciones Políticas internas Código de ética Indicadores de desempeño	Focus group Observación Cuestionario de control interno	Primaria	Presidente Gerente general Personal
2	Determinar los aspectos fundamentales para el desarrollo efectivo de una gestión financiera y contable	Información financiera Información contable Estructura contable Políticas contables	Plan de mitigación de riesgos Estados financieros Manual de cuentas Catálogo de cuentas Indicadores financieros	Revisión documental Cuestionario de control interno Focus group	Primaria Secundaria	Presidente Gerente general Contador Cajera Personal

Nota. *Elaboración propia.*

CAPÍTULO III

Diagnóstico

3.1.Introducción

En este capítulo se determinó la situación actual en la que se desarrolla la empresa Distarein Cía. Ltda. por medio de la herramienta diagnóstica FODA, se analizó los parámetros internos y externos de la organización, para velar por sus debilidades y amenazas; explotando sus oportunidades y fortalezas.

Finalmente se enlistan los aspectos más relevantes del diagnóstico, mismos que fueron punto de partida para la propuesta de control interno bajo metodología COSO III.

3.2.Objetivo del capítulo

Realizar un diagnóstico técnico situacional donde se desenvuelve la empresa Distarein Cía. Ltda. a fin de, determinar fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

3.3.Desarrollo de variables.

3.3.1. Focus Group.

Se realizó la técnica Focus Group, para la recolección de información profunda y directa a la alta dirección de la empresa Distarein Cía. Ltda., sobre la gestión administrativa, contable y financiera. A través de esta herramienta se pudo entender opiniones, se generó ideas y se solventaron las dudas en los directivos ante la propuesta del trabajo de investigación.

El Focus Group se llevó a cabo el día miércoles 14 de octubre por la plataforma Google Meet, como se pueden observar a continuación.

Tabla 4.
Desarrollo del focus group.

Empresa: Distarein Cía. Ltda.			
RUC: 0491518456001			
Propósito: Dar a conocer cómo será implementado un modelo de control interno basado en el COSO III, mediante la explicación de la junta de socios acerca de cada uno de los procesos de la organización.			
Fecha: 14-10-2020	Lugar: Vía Google Meet	N.º de participantes: 5	Moderador: Investigadoras
Identificación: María José Córdova Vaca CI. 1003778980 Cargo: Investigadora		Identificación: Jéssica Gabriela Muñoz Herrería CI. 1003715560 Cargo: Investigadora	
Junta Directiva de Distarein Cía. Ltda.			
Identificación: Ana Julia Reina Rodríguez CI. 0400480448 Cargo: Gerente General	Identificación: Álvaro Efraín Tarupí Reina CI. 0401419940 Cargo: socio	Identificación: Diego Hernán Tarupí Reina CI. 0401001052 Cargo: presidente	
Saludo:	Estimados miembros de la junta directiva de la empresa Distarein Cía. Ltda. reciban un saludo cordial de nuestra parte, esperando que se encuentren excelente en todos aspectos tanto profesionales como personales.		
Presentación:	El motivo de que se les haya citado este día es para explicarles que como trabajo de titulación en la universidad tenemos el tema de diseñar e implementar un modelo de control interno basado en el COSO III.		

Explicación:	La idea de este trabajo es estudiar el contexto actual empresarial y determinar las vulnerabilidades para con técnicas proponer soluciones estratégicas para que la empresa pase de laborar en un ambiente empírico a una estructura más técnica, mejorando su imagen ante el mercado y potenciando el nivel de ventas.
---------------------	---

Actividad 1: Preguntas o inquietudes de parte de los directivos.

Actividad 2: Preguntas por parte de las investigadoras.

<p>Preguntas</p> <p>Generales</p>	<p>Necesitamos que nos cuenten acerca de:</p> <p>* ¿Cómo surgió la empresa?</p> <p>- La empresa nace como negocio familiar en los años 70, dedicada al transporte y venta de productos provenientes de la costa, como azúcar, arroz, avena, lenteja, etc. Y con el paso de los años el azúcar se convirtió en el producto de ventas principal.</p> <p>*¿Pueden indicarnos una muestra de sus clientes?</p> <p>- Cuenta con una variada cartera de clientes nacionales con el 15% que pertenecen al sector tulcanense y el 85% correspondiente a compradores del sur de Colombia, sin embargo, por efectos de la pandemia que se presentó este año, recaudar información detallada sobre la satisfacción de los clientes es imposible por el alto riesgo de contagio ya que la mayoría de clientes se encuentran en el país vecino Colombia y el paso fronterizo se encuentra cerrado, por consecuencia, la empresa no está receptando pedidos y su proceso comercial está temporalmente suspendido.</p> <p>*¿Cuál es su cartera de productos?</p> <p>- La empresa se encuentra registrada en la Superintendencia de Compañías como una distribuidora de productos de primera necesidad, pero actualmente se enfoca en la venta de azúcar.</p>
---	--

	<p>*¿Cómo se están efectuando los pedidos, presencial u online?</p> <p>-Presencial para compras en la bodega y virtual para distribución, pero por efectos de pandemia y el cierre de fronteras se están receptando pedidos de clientes netamente ecuatorianos, suspendiéndose las importaciones en el Ingenio la Carmelita.</p> <p>*¿Existe algún tipo de tecnología que sirva para el giro del negocio?</p> <p>- Dentro de la empresa se cuenta con un auxiliar contable que le permite la facilitación de documentos al contador que trabaja de manera independiente a la empresa, mismo que es responsable de que se cumplan con todas las obligaciones tributarias que tiene la organización; sin embargo, el contador cuenta con un sistema contable automatizado denominado PICO.</p> <p>*¿Existe una cultura de gestión de riesgo?</p> <p>-No se tiene.</p> <p>*¿Existe algún tipo de control en las actividades?</p> <p>-No existe.</p> <p>*¿Cómo evalúan sus niveles de rendimiento, existen metas en la organización?</p> <p>-No, existen supervisiones, pero solamente de manera general.</p>
<p>Preguntas Administrativas</p>	<p>* ¿La empresa cuenta con misión y visión?</p> <p>-No, no existe.</p> <p>*¿La empresa posee un plan estratégico?</p> <p>- No, no existe.</p> <p>*¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales?</p> <p>-Se cumple con los objetivos institucionales de comercializar los productos, pero no existe objetivos definidos, ni escritos.</p>

***¿Existe un organigrama funcional en funcionamiento?**

- La empresa no tiene elaborado un organigrama en el que se detallen las áreas, los cargos, funciones, niveles jerárquicos o líneas mando.

- En la organización laboran 8 empleados; dirigida por Diego Tarupí como presidente, Ana Reina como gerente y existen tres áreas que son: importaciones, logística y comercialización. Pero no existe un organigrama formalmente estructurado.

***¿La empresa dispone de normativa que regule la conducta del personal?**

-Existe normas de conducta que deben cumplirse, pero no están definidas ni constan de manera escrita, solamente se las conoce por sentido común.

***¿La empresa dispone de manual de procesos?**

- No, no existe.

***¿La empresa cuenta con un código de ética?**

- No, no existe.

***¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal de la empresa para contribuir con su desarrollo profesional?**

-No se tiene un plan de capacitaciones, si algo necesitan los empleados, se les instruye de manera verbal, nada más.

***¿Se han realizado evaluaciones de control interno?**

-No.

***¿Existen manuales de organización que asignen responsabilidades y acciones a seguir?**

- No, no existe.

***¿Cómo se gestiona el capital humano?**

	<p>-Al ser una empresa pequeña, el capital humano está bajo la administración de la gerente general, en lo que responde a control de conducta y horarios del personal.</p> <p>*¿Qué políticas se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas?</p> <p>-Se cuenta con políticas en cuanto al control de activos, caja chica e inventarios, pero otros procedimientos no y ninguno se encuentra diagramado o detalla por escrito.</p> <p>*¿Están definidas las funciones de cada trabajador?</p> <p>- Se designan responsabilidades únicamente de forma verbal y general, no existe un documento que delimite las funciones por cargo.</p> <p>*¿Para contratar un nuevo personal se considera los requisitos del perfil del puesto?</p> <p>-No, no se considera.</p> <p>*¿Han considerado expandir la venta de azúcar a nivel nacional?</p> <p>-Si se considera, existen contactos en las ciudades de Ibarra y Quito con el fin de buscar mercados nuevos para la comercialización del azúcar.</p>
<p>Preguntas contable - financiera</p>	<p>*¿Quién lleva la contabilidad?</p> <p>- La empresa cuenta con un auxiliar contable que labora internamente en la empresa ya que conoce, maneja y domina el área.</p> <p>- Para cumplir con las obligaciones de acuerdo a la ley tributaria las declaraciones son efectuadas por un contador externo legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC).</p> <p>*¿Qué obligaciones tiene que cumplir ante organismos de control?</p> <p>--La empresa se rige a la normativa legal del Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Municipio de Tulcán,</p>

Superintendencia de Compañías y Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia Sanitaria, Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

***¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?**

-Sí, todo se entrega de forma oportuna, las declaraciones de IVA, las declaraciones del impuesto a la renta son presentadas de manera mensual y semestral al SRI.

- El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias firmados se presenta en la forma que señale la Superintendencia en las fechas adecuadas.

***¿Qué tipo de indicadores financieros se analizan y miden dentro de la empresa?**

-Indicadores de ventas, costos y utilidad.

***¿Cuál es el proceso contable existente?**

-El proceso empieza en la necesidad de compra, el registro pago, la factura original se entrega al cliente, la copia 1 va contabilidad y la copia 2 a bodega.

*** ¿Existe un plan de cuentas?**

-Sí, conformado por activo, pasivo, patrimonio, ingresos, costos y gastos.

***¿Existen políticas para el área de contabilidad?**

- No, no existe.

***¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?**

-Sí, como facturas, guías electrónicas, liquidaciones de compra.

***¿Qué estados financieros se elaboran?**

-Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados, Estado de Flujo de Efectivo, Estado de Cambios en el Patrimonio y Notas Explicativas.

	<p>*¿Bajo qué normativa se elaboran los estados financieros?</p> <p>-Acorde a la Superintendencia de Compañías se rigen bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)</p> <p>*¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?</p> <p>-Sí, se presenta de forma oportuna.</p> <p>*¿Existe un manual de procesos del área contable-financiera?</p> <p>-No.</p> <p>*¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente?</p> <p>-Sí, se realiza las declaraciones del impuesto a la renta de manera anual, también se presenta las declaraciones del IVA semestralmente, el azúcar al ser un bien en estado sin procesar grava el 0%. La retención en la fuente del impuesto a la renta pertenece al 1.75% por la adquisición de bienes que pueden trasladarse de un lugar a otro; se presenta mensualmente.</p> <p>*¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?</p> <p>-Son sumamente importantes por el cumplimiento obligatorio e inmediato de las leyes.</p>
<p>Información y comunicación</p>	<p>*¿Cómo es el proceso comercial y como manejan inventarios?</p> <p>-Existen dos proveedores de confianza, uno colombianos que es el Ingenio Carmelita y el Ingenio Valdez S.A que es una empresa ecuatoriana; para el proceso de importaciones tenemos de responsable al Sr. William Tarupí y para compras al Ingenio Valdez S.A. la encargada es la Gerente general Ana Julia Reina.</p> <p>Los inventarios son manejados físicamente por dos bodegueros y se encuentran registrados en logística y contabilidad.</p>

	<p>*¿Cuentan con algún tipo de publicidad o como se promocionan?</p> <p>-La trayectoria del negocio familiar han posicionado a la empresa en el mercado, ya no se necesita publicidad.</p> <p>*¿Cómo es la relación entre clientes?</p> <p>-Es una buena relación se los clasifica en mayoristas y minoristas; y los precios de venta al público son de acuerdo al nivel de venta de la competencia, basándose en la bolsa de valores de Nueva York, analizando la tendencia que tiene el azúcar.</p> <p>*¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?</p> <p>-Existen falencias en cuanto al conocimiento de todas las actividades que se llevan a cabo, además la junta directiva cuenta con tres socios, pero las decisiones son tomadas únicamente bajo la orden de dos de los socios, creando un ambiente inadecuado de trabajo para los altos mandos de la empresa.</p> <p>*¿Cuál es la forma de comunicación que se emplea en la entidad?</p> <p>-Verbalmente se dictan las funciones y los procedimientos a seguir.</p>
--	---

Actividad 3: Preguntas y sugerencias de parte de los directivos.

Despedida:	Agradeciendo infinitamente su presentación y los aportes que han brindado procedemos a despedirnos deseándoles éxitos en sus labores profesionales y personales.
-------------------	--

Nota. Elaboración propia.

Por la actual situación que se vive a causa de la pandemia se decidió que el Focus group se realizará de manera online, por medio de la plataforma Google Meet, con duración alrededor de 50 minutos mismos que fueron divididos en cuatro partes. Como primera parte se analizó y se realizó preguntas acerca de la parte administrativa de la organización partiendo de preguntas

generales, continuando con preguntas de ámbito contable y financiero, para finalmente consultar acerca de cómo es la información y la comunicación dentro de la empresa. Todo esto con la intención de encontrar vulnerabilidades e implementar estrategias que ayuden a remplazar el modelo empírico, por un control interno profesionalizado.

Entre la información recaudada, se relató a modo de reseña histórica cómo surgió la idea de negocio y como la empresa se maneja de manera empírica sin un organigrama, sin funciones no están definidas ni sustentadas en documentos, tampoco cuentan con manuales, ni poseen políticas internas a que regirse; que si bien la empresa es conocida en su mercado por los años de funcionamiento y ha conseguido un buen rendimiento con el paso del tiempo, por ende, están dispuestos mejorar su gestión con la propuesta del presente trabajo.

3.3.2. Ficha de observación.

La ficha de observación sirvió como una guía de análisis, que determinó la situación actual de la empresa Distarein Cía. Ltda., se recolectó datos que sirvieron para la obtención de información oportuna y verás, para dar sugerencias que ayuden a la mejora continua de la organización.

Con el fin de cumplir con el objetivo de este capítulo se recorrió las instalaciones de Distarein Cía. Ltda. para realizar la ficha de observación el día 19 de octubre, misma que se puede observar a continuación:

Tabla 5
Ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN			
Actitudes: eficacia, eficiencia, reflexión y aportes.	Asignación de valor		
Objetivo: diagnosticar el entorno actual real de la empresa Distarein Cía. Ltda. por medio de los indicadores de variables previamente determinados.	Insuficiente	Bueno	Satisfactorio

		1		2	3
Variables	Indicadores de observación	Calificación			Observaciones
		1	2	3	
Actividades de control	Trabajo coordinado.		x		
	Segregación de funciones.	x			No se rigen bajo algún manual de funciones.
	Atención adecuada al cliente.		x		
	Satisfacción del cliente.			x	
Ambiente de control	Estructura física adecuada del local.			x	
	Señalética adecuada en el local			x	
	Trabajo coordinado y organizado con todo el equipo de trabajo.		x		
	Puntualidad.			x	
	Efectividad en el cumplimiento de compromisos			x	
	Buen manejo de recursos.			x	
Evaluación de riesgos	Conocen acerca de los riesgos en su trabajo.	x			Desconocimiento sobre el tema de riesgos, no existe personal a cargo de identificar, medir, tratar y prevenir los riesgos.
	Tienen medidas de detección de riesgos	x			

	Señalética adecuada	x			
	Cumplen con una gestión de riesgos adecuada.	x			
Información y comunicación	Definición clara de cargos y funciones.	x			No tienen definidos los cargos ni las funciones.
	Se atiende atentamente las necesidades de los clientes.			x	
	Buzón de sugerencias.	x			No cuentan con un buzón de quejas o sugerencias en las instalaciones.
	Existen reuniones para tratar problemas internos.		x		
	Trato educado y con respeto jerárquico en la empresa.	x			El trato es respetuoso, pero no cuentan con nivel jerárquico (sin organigrama).
Supervisión y monitoreo	Existe personal responsable de supervisión.	x			No existe un personal encargado de la supervisión.
	Buen manejo del inventario.		x		Existe un correcto control contable en la organización, pero no cuentan con personal de planta. (contratan un contador externo)
	Manejo de productos.		x		
	Registro contable.			x	
	Correcto manejo de caja.			x	
	Cierres de caja diarios.			x	

	Conciliación de caja con inventarios.			x	
	Nivel de ventas supervisado.			x	
Conclusiones:	<p>La empresa se desenvuelve bien en sus labores por costumbre mas no porque se rijan con un orden jerárquico, no cuentan con políticas internas ni filosofía empresarial, puesto que existe un desconocimiento total.</p> <p>Los cargos y las funciones no se encuentran definidas salvo por el área de contabilidad que es la única que cuenta con un profesional externo y un asistente contable de planta, que se encarga de realizar todo el proceso de ventas, inventarios, facturación y conciliación.</p>				

Nota. *Elaboración propia.*

Tras la ficha de observación se constató que Distarein Cía. Ltda. se encuentra ubicada en una zona altamente comercial en el centro de la ciudad de Tulcán, con una afluencia de varios comerciantes, si bien, por consecuencia del aislamiento y cierre de fronteras se ha disminuido considerablemente el comercio; la empresa tiene un alto potencial de superación.

El sector resulta beneficioso porque gran número de personas realizan el cambio de moneda, lo que facilita el comercio con clientes colombianos.

Para el proceso comercial en ventas al por menor se emite la factura y se procede al cobro, mientras que para ventas al por mayor se realiza una orden de pedido al proveedor de confianza, posteriormente se realiza el cobro, mismo que se dividirá en facturas que no sobrepasen los \$ 800 dólares, con la finalidad de que los transportistas puedan pasar por el Puente Internacional de Rumichaca sin complicaciones. Seguido de este proceso se entrega la factura al bodeguero para que los estibadores trasporten la mercadería del almacén hacia los vehículos.

En la bodega se pudo observar que el señor Juan Carlos Ayala, en calidad de bodeguero y estibador cumple con funciones de recibir las facturas o las notas de pedido, despachar la

mercadería y mantener organizada la bodega, en este proceso recibe ayuda de su compañero bodeguero Oswaldo Pozo para recibir el producto de los proveedores y de transportar la mercadería a los vehículos en caso de venta.

La Sra. Carolina Herrera, en calidad de cajera, cumple con las funciones de tomar pedidos, realizar las facturas, conciliar las notas de pedidos y realizar los cobros. Mientras que el Sr. Diego Hernán Tarupí Reina, presidente de la organización se encarga de buscar los mejores proveedores.

La Sra. Ana Reina en calidad de gerente general planifica reuniones con el proveedor Ingenio Valdez S.A. donde se cumple un contrato que consiste en la recepción de 5000 paquetes (50 Kg) de azúcar al mes a precio de mayorista (\$27,50). Los paquetes demoran alrededor de un día en llegar y como es producto nacional no pagan seguro, pero si flete por bulto (quintal) de 50 kg. a 0,80 dólares.

Para el caso de las importaciones el responsable es Sr. William German Tarupí Reina, quien maneja el sistema de pedir mercadería dependiendo de la demanda del mercado, analizando la tendencia de precios en la bolsa de valores de Nueva York, en el caso de que el producto colombiano este de menor valor que el nacional se procede a importar y el producto entra a un proceso de desaduanización que conlleva alrededor de 15 días hábiles, dependiendo del papeleo que se presente en aduanas.

La administración de la empresa es empírica, sin embargo, el área q se encuentra profesionalizada es contabilidad, donde se pudo observar que las funciones son llevadas a cabo por la auxiliar contable Paola Villa y que además cuenta con un contador independiente.

Al visitar las instalaciones de Distarein Cía. Ltda. se ha podido encontrar situaciones desfavorables como:

- Definición de funciones inexistente.
- No cuenta con políticas internas, ni con un sistema de control interno.
- Labora con personal no capacitado.

3.3.3. Análisis de la competencia.

Tabla 6.
Análisis de la competencia.

Nombre del establecimiento	Establecimiento	Precio por quintal
Abastos Marilyn		\$31,00
Comercial Nahomy		\$30,50
De la Front – La Troncal		\$30,80
Comercial Enríquez		\$30,50

		
<p>SuPrice – Su Distribuidora</p>		<p>31,00</p>

Nota. *Elaboración propia.*

3.3.4. Áreas funcionales de la empresa.

Distarein Cía. Ltda. cuenta con las siguientes áreas funcionales:

Importaciones.

Es fundamental para el proceso de operación logística, puesto que este se debe ajustar de manera oportuna el tiempo de adquisición en los productos para optimizar la satisfacción del cliente final. Las compras deben ser controladas sistemáticamente para establecer normas de envíos, administrar la tributación y las retenciones correspondientes en la ley. Asume las siguientes responsabilidades:

- Comunicar y dar seguimiento a las condiciones en las que se transporta la mercadería
- Liquidar gastos de envío y notificar al área contable
- Elaborar documentos para liquidaciones aduaneras

- Coordinar los despachos con el cliente final.

Contabilidad.

Tiene como responsabilidad registrar, ordenar, resumir y clasificar las transacciones realizadas en un periodo determinado. La información obtenida es fundamental para cuantificar la situación del negocio y definir estrategias que permitan tomar decisiones adecuadas, si los saldos que presentaran en el periodo fueran negativos. Las responsabilidades que tiene son las siguientes:

- Llevar un libro diario contable
- Realizar cierres y ajustes correspondientes
- Liquidar los tributos al Servicio de Rentas Internas
- Preparar los inventarios de la mercadería

Comercialización.

La función principal del área de comercialización es la de analizar y ejecutar las operaciones de la empresa, es decir, se encarga de la adquisición de la mercadería (azúcar) y posteriormente al pago de los proveedores, también se encarga de realizar los procedimientos en cuanto a ventas y cobro de las mismas.

Logística.

Coordina, ejecuta y analiza cada una de las actividades que son directamente relacionadas al producto comercializado, entre estos se encuentra el inventario, recepción y despacho del mismo.

En esta área es importante verificar y controlar el stock de producto que se encuentra en bodega, para su posterior distribución y trasportación hacia el cliente.

A continuación, se presenta el organigrama funcional actual de Distarein Cía. Ltda.

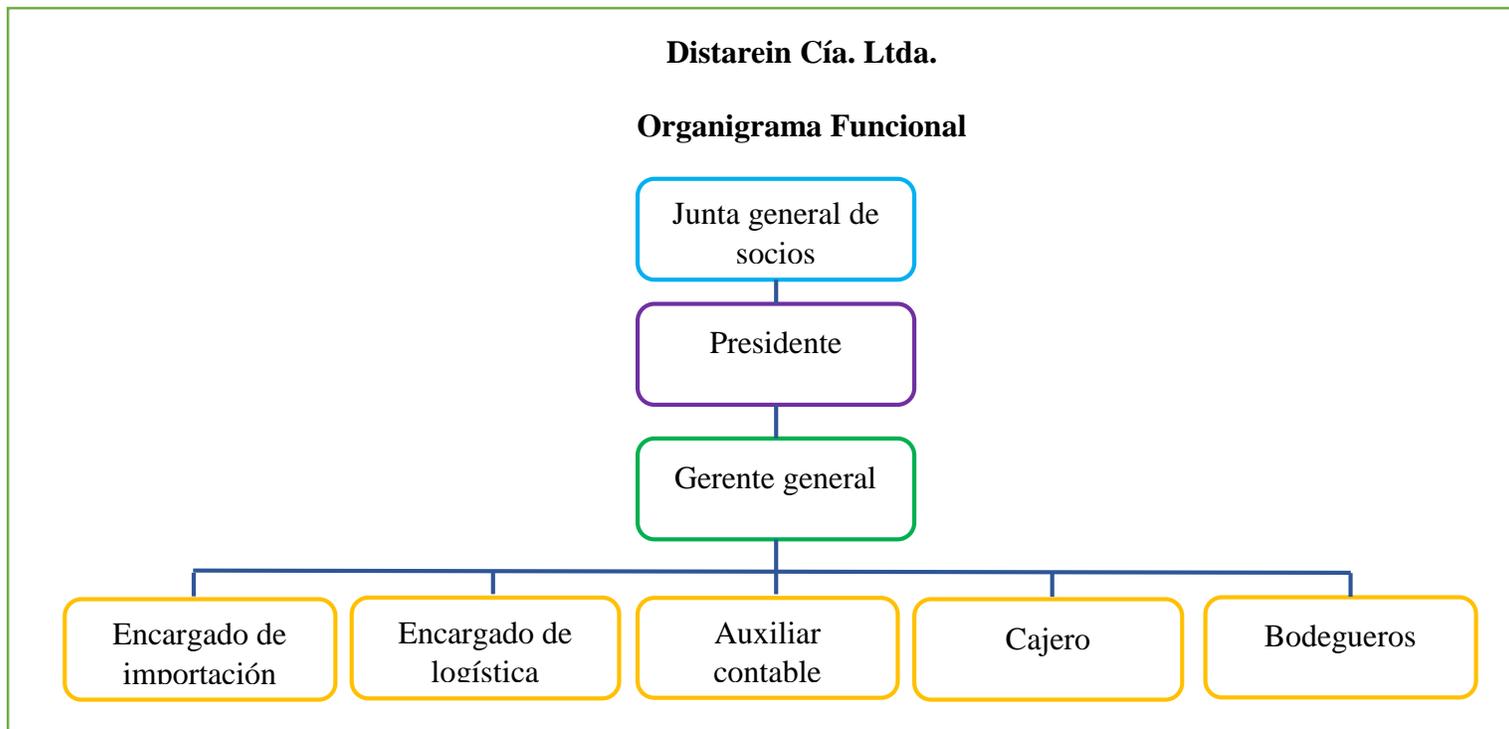


Figura 6. Organigrama funcional de Distarein Cía. Ltda. Elaboración propia.

3.3.5. Información secundaria.

- **Localización de la empresa.**

Distarein Cía. Ltda. se encuentra en la ciudad de Tulcán, en la provincia del Carchi entre la avenida Coral y la calle Bolivia S/N, en el sector urbano Bolivia; donde existe gran variedad de locales comerciales entre: venta de muebles, abastos, repuestos de autos, tiendas, centro de cómputo, etc. El sector tiene una amplia afluencia vehicular y de personas; entre las que predominan tulcaneñas y colombianas de los sectores de Ipiales, Pasto y Nariño, a una cuadra se encuentra el supermercado municipal de Cepia "Eloy Alfaro".

Actualmente, cuentan con dos bodegas para recepción y entrega de producto, la primera tiene un área de 300 m² y la otra 500 m² aproximadamente, ubicadas en la avenida Coral, misma que cumple con el espacio físico suficiente para la entrada y salida de camiones y vehículos.

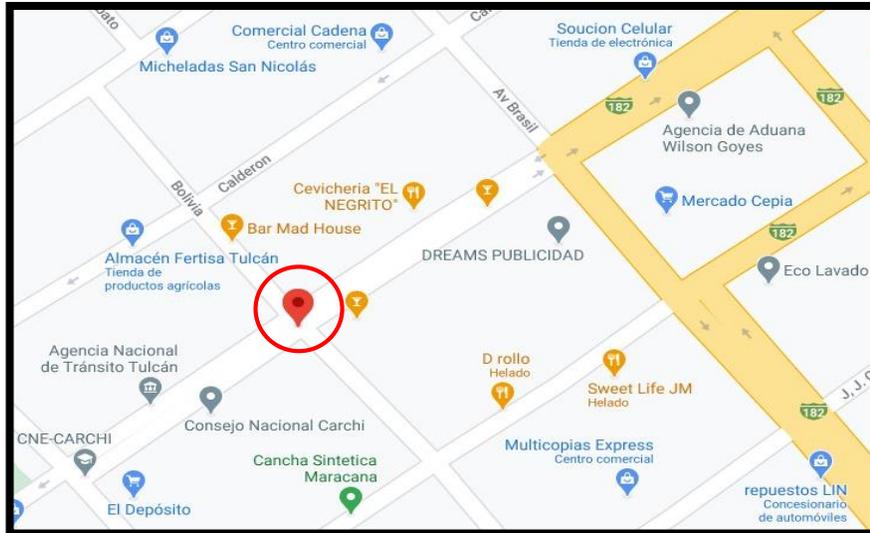


Figura 7. Localización de la empresa recuperado de “Google Maps”, 2021.

- **Convenios internacionales.**

La Comunidad Andina antes conocida como Grupo Andino fue constituida para que existan pactos entre países vecinos con el fin de alcanzar un desarrollo integral y equilibrado, conformado por Ecuador, Colombia, Perú y Bolivia.

Se estableció un nuevo capítulo en cuanto a las relaciones comerciales que existen entre Ecuador y Colombia, acerca de la importación y exportación de mercancías para evitar controversias entre los mismos, medidas que tienen que ver con el levantamiento de sanciones que tenía Ecuador contra Colombia, en relación de usar la preferencia arancelaria que existe.

Otras de las decisiones que se tomaron fueron el denegar la solicitud de Ecuador de imponer una salvaguardia a las importaciones de azúcar provenientes de los países miembros de la CAN, así mismo señala que el vecino país de Colombia debe eliminar el cobro de la tasa aduanera a sus socios comunitarios. (García, 2018)

- **Paso fronterizo Colombia – Ecuador**

La paralización y convulsión social que vive Colombia desde el pasado miércoles 28 de abril del 2020, que mantiene sitiadas a las ciudades fronterizas de Ipiales y Pasto con obstrucción en las carreteras, obligó a suspender las exportaciones e importaciones por el puente internacional de Rumichaca, en la frontera con Ecuador, la situación explica que más de 800 camiones están paralizados debido a la suspensión del comercio internacional por vía terrestre entre Ecuador y Colombia y viceversa, tras un acuerdo de emergencia alcanzado por los dos Gobiernos mientras dura la pandemia del COVID-19, que obligó a cerrar esta infraestructura el pasado 17 de marzo del 2020. (El Universo, 2021)

En 2020 el gobierno de Colombia estableció un protocolo para el paso de carga por la frontera, los conductores de Ecuador deben llegar a la frontera y ahí hacer un relevo con un conductor de Colombia, quien sigue el trayecto hasta el destino final, aumentando así, el costo por traslado de mercadería.

En términos anuales las exportaciones desde Ecuador cayeron 7,7%, al pasar de USD 855 millones en 2019 a USD 789 millones en 2020, según el Banco Central, mientras que las importaciones de Ecuador desde Colombia se contrajeron 17,1%, al pasar de USD 1.727 millones en 2019 a USD 1.432 millones en 2020. (Primicias, 2021)

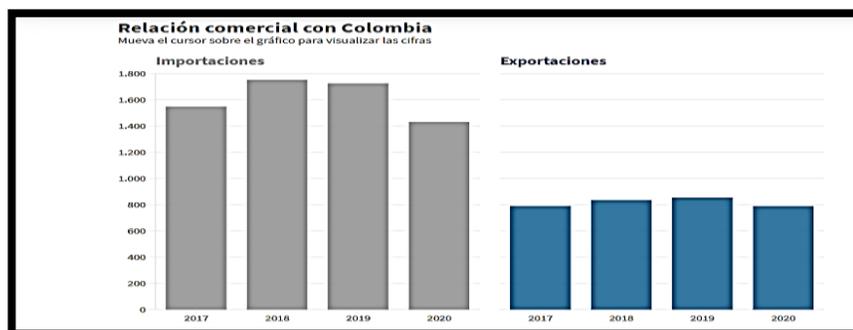


Figura 8. Relación comercial con Colombia, respecto a importaciones y exportaciones. Recuperado de "Banco Central del Ecuador", 2020

- **Riesgo país.**

En los mercados con la llegada de Guillermo Lasso a la Presidencia de la República. Los bonos ecuatorianos se recuperaron y el riesgo país cayó 345 puntos, pasó de 1 169 a 824 puntos; los resultados electorales se traducen como una reducción de la incertidumbre en los inversionistas.

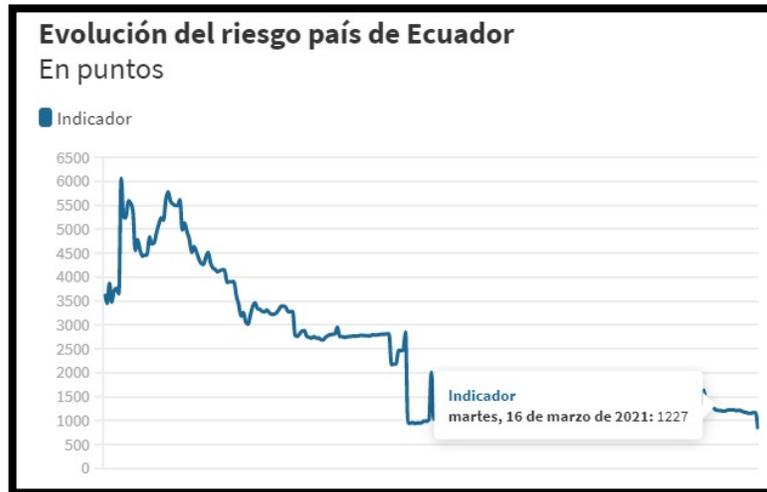


Figura 9. Evolución del riesgo país. Recuperado de "El Comercio", 2021.

- **Perspectiva macroeconómica del país.**

El Banco Central estima un crecimiento económico de 3,1% durante 2021, a partir de un buen comportamiento esperado tanto de la recuperación del consumo de hogares, así como del sector externo vía exportaciones e importaciones.

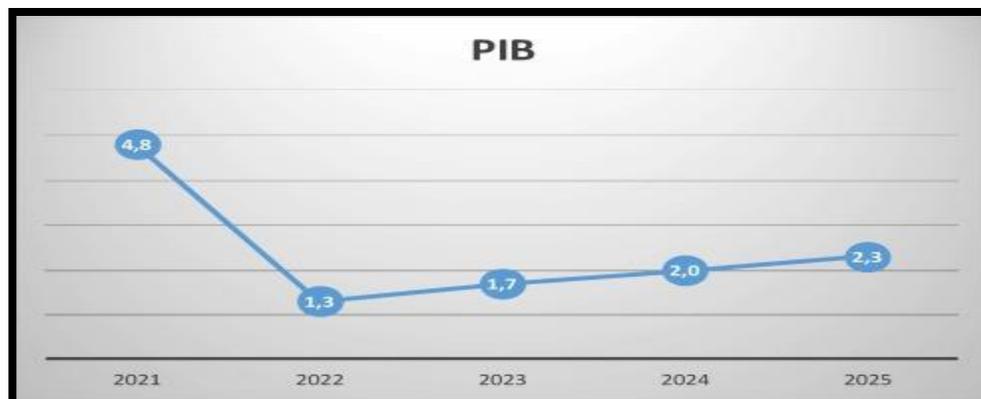


Figura 10. Producto Interno Bruto periodo 2021 - 2025. Recuperado de "FMI", 2020

El comercio en general podría tener una variación positiva de 3,6%, como consecuencia de un mayor consumo de hogares, siempre y cuando las autoridades públicas y la ciudadanía mantengan la disciplina necesaria para enfrentar a la pandemia sanitaria. (García Alvarez & Almeida Guzmán, 2021, p. 7)

- **Normativa legal.**

Según la Superintendencia de Compañías y Seguros, (2017), la empresa Distarein Cía. Ltda. al ser una compañía de responsabilidad limitada (sociedad mercantil), se rige por la ley de compañías en el artículo siguiente:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías y Valores, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año:

- a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley;
- b) La nómina de los administradores, representantes legales y socios o accionistas.

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente.

El aporte de capital de cada socio, se puede observar a continuación.

Tabla 7
Aporte de capital.

SOCIOS	CAPITAL	%
Guillermo Efraín Tarupí Pozo	\$4.900,00	98%
Diego Hernán Tarupí Reina	\$50,00	1%
Álvaro Efraín Tarupí Reina	\$50,00	1%
TOTAL	\$5.000,00	100%

Nota. Superintendencia de compañías - acta de constitución legal de la compañía Distarein Cía. Ltda.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

Art. 95.- La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse.

Art. 97.- Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.

Art. 109.- La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.

Art. 114.- literal a). - es responsabilidad de todos los socios intervenir, a través de asambleas, en todas las decisiones y deliberaciones de la compañía, personalmente o por medio de representante o mandatario constituido en la forma que se determine en el contrato.

Según la Ley de Régimen Tributario Interno, (2018):

Art. 55.- Transferencias e importaciones con tarifa cero, numeral 3. - Tendrán tarifa cero las transferencias e importaciones de los siguientes bienes:

Pan, azúcar, panela, sal, manteca, margarina, avena, maicena, fideos, harinas de consumo humano, enlatados nacionales de atún, macarela, sardina y trucha, aceites comestibles, excepto el de oliva.

Según el Servicio de Rentas Internas:

Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.

Las declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.

En cuanto a la importación de mercancías el Servicio de Rentas Internas establece que:

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros tales como:

- **AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías)** Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).
- **FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia)** Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.
- **IVA (Impuesto al Valor Agregado)** Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.
- **Estructura de costos (Análisis de la bolsa de valores de Nueva York)**

Para determinar el precio de venta al público (PVP). El precio será determinado a través de dos parámetros:

- Mercado interno: Considera el precio que regula la Superintendencia de Control del Poder de Mercado (SCPM).
- Mercado externo: Considera la información de ICE Futures de la Bolsa de Valores de New York (NYBOT).

Precio promedio mensual azúcar crudo primera posición - Nueva York Contrato N° 11 - USDcents/lb													
Año	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Promedio
2007	10,90	10,72	10,37	9,63	9,09	8,86	9,90	9,61	9,52	9,99	9,89	10,45	9,91
2008	11,66	13,13	12,88	11,85	10,93	10,80	13,21	13,68	12,29	11,70	11,83	11,32	12,11
2009	12,24	13,01	12,93	13,12	15,47	15,54	17,82	21,72	22,25	22,58	22,19	24,49	17,78
2010	28,38	26,60	19,26	16,12	14,60	15,81	17,62	19,22	23,72	26,94	28,90	31,09	22,36
2011	32,09	31,77	28,15	25,43	21,85	26,07	29,47	28,87	27,70	26,30	24,52	23,42	27,14
2012	24,05	24,88	24,73	22,98	20,25	20,44	22,76	20,53	19,47	20,39	19,31	19,20	21,58
2013	18,71	18,23	18,33	17,71	17,08	16,59	16,38	16,70	17,05	18,81	17,74	16,41	17,48
2014	15,42	16,28	17,58	17,01	17,50	17,22	17,18	15,89	14,60	16,48	15,88	14,99	16,34
2015	15,06	14,52	12,84	12,93	12,70	11,75	11,88	10,67	11,32	14,14	14,89	15,00	13,14
2016	14,29	13,31	15,43	15,00	16,68	19,34	19,69	20,01	21,35	22,92	20,87	18,83	18,14
2017	20,54	20,41	18,06	16,32	15,69	13,53	14,12	13,80	13,93	14,23	14,97	14,43	15,83
2018	13,98	13,57	12,83	11,82	11,83	12,06	11,16	10,46	10,78	13,18	12,79	12,55	12,25
2019	12,68	12,93	12,47	12,54	11,83	12,44	12,13	11,56	11,16	12,46	12,69	13,34	12,35
2020	14,17	15,07	11,81	10,05	10,64	11,83	11,90	12,81	12,44	14,29	14,93	14,67	12,88
2021	15,92	17,00	15,81	16,24									16,24

Figura 11. Tendencia de precios en la Bolsa de Valores de Nueva York. Recuperado de Asocaña, 2017.

Distarein Cía. Ltda. no tiene un precio fijo establecido para vender el azúcar, la empresa en el caso de importaciones se basa en la bolsa de valores de Nueva York. Donde una vez establecido el precio del quintal, pasa por al proceso de desaduanización, sumándole al precio del quintal el porcentaje Fodinfra (0,5%), Advalorem (10%). Flete (0,80ctvs por unidad) y al valor final se agrega el IVA (12% por importación). Al valor resultante de este proceso de costos se adiciona la utilidad.

Mientras que, en el caso de vender el producto nacional del Ingenio Valdez, el precio lo determina el proveedor; cambiando únicamente por asuntos de meteorología, climatología y/o volumen de producción.

- **Proceso de importación**

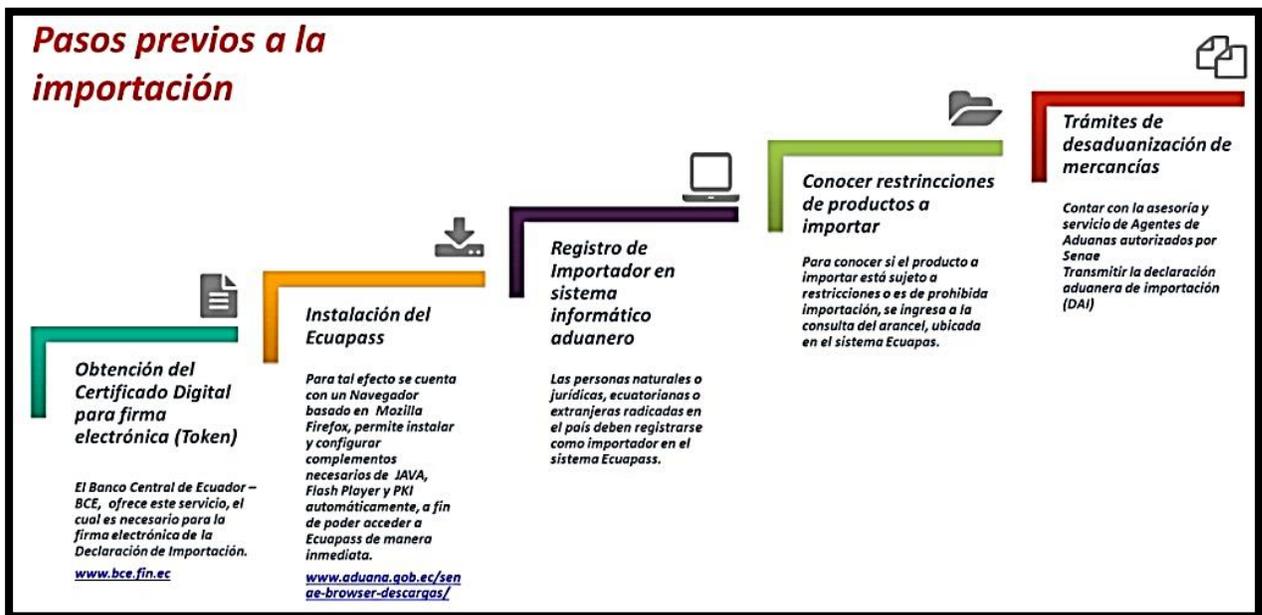


Figura 12. Proceso de importación. Recuperado del Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, 2017.

Para el proceso de desaduanización de la mercancía mediante el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, (2011) establece:

Art. 72.- Documentos de acompañamiento. - Constituyen documentos de acompañamiento aquellos que denominados de control previo deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación. Esta exigencia deberá constar en las disposiciones legales que el organismo regulador del comercio exterior establezca para el efecto. Los documentos de acompañamiento deben presentarse, física o electrónicamente, en conjunto con la Declaración Aduanera, cuando estos sean exigidos.

Art. 73.- Documentos de Soporte. -

- Documento de transporte.
- Factura comercial o documento que acredite la transacción comercial
- Certificado de Origen
- Documentos que la Dirección General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador o el organismo regulador del comercio exterior competente, considere necesarios

Mediante Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI, (2018) indica:

Art. 142.- Abandono Tácito. - El abandono tácito operará de pleno derecho, cuando se configure cualquiera de las siguientes causales: a. Falta de presentación o transmisión de la declaración aduanera dentro del plazo previsto.

El sujeto pasivo o su agente de aduana podrán, dentro de un plazo de veinticinco días hábiles, subsanar dichos incumplimientos, con lo que quedará levantado el abandono tácito sin necesidad de resolución administrativa, debiendo imponerse una multa por falta reglamentaria al sujeto pasivo.

Art. 190.- Contravenciones. - Son contravenciones aduaneras, literal i: Permitir el ingreso de mercancías a los depósitos temporales sin los documentos que justifiquen su almacenamiento;

Art. 191.- Sanción aplicable. - Sin perjuicio del cobro de los tributos, las contravenciones serán sancionadas de la siguiente manera estableciendo que en el caso del literal i) del artículo anterior, se establece una multa de diez por ciento (10%) del valor en aduana de la mercancía.

- **Proveedores**

Debido a la ubicación del local comercial en zona fronteriza Distarein Cía. Ltda. cuenta con dos proveedores uno colombiano (Ingenio Carmelita) y otro ecuatoriano (Ingenio Valdez); la selección de proveedores se dio por la calidad, certificaciones y prestigio que existe dentro de los mercados a los que están enfocados.

Distarein Cía. Ltda. desde mediados de los 90 convirtió al azúcar en su producto de venta principal desplazando a los demás, y a partir de ahí ha mantenido una buena relación con los proveedores creando un lazo de confianza que le permitió acceso a montos de crédito e incluso a descuentos.

La administración de la empresa cumple a cabalidad con sus obligaciones tales como:

- Pagos oportunos
- Requerimientos legales y tributarios frente a los proveedores que respalden las actividades económicas de las dos empresas.
- Trato respetuoso y cordial entre los empleados de las empresas. Análisis de la información

A continuación, se detalla el precio de cada proveedor:

Tabla 8.
Proveedores y precio de compra.

Proveedores	Descripción	Nacionalidad	Precio del paquete (50 Kg)
Ingenio Carmelita S.A.	Empresa agroindustrial azucarera con mercado nacional e internacional.	Colombiana Al sur occidente del país.	\$26,75
Ingenio Valdez S.A.	Empresa azucarera ecuatoriana que produce el 30% del azúcar que se consume en el país.	Ecuatoriana En la ciudad de Milagro	\$27,50

Nota. Información actualizada de cada proveedor mediante su página oficial.

Distarein Cía. Ltda. fue escogida por la Compañía Azucarera Valdez S.A, que se encarga de entregar cupos a cada uno de sus clientes, siendo este el número de 5000 quintales de azúcar cada mes, convirtiéndose en su mayor proveedor.

La organización aceptó el cupo por la calidad que tiene el producto y las certificaciones con las que la empresa está acreditada siendo este el único ingenio del Ecuador en recibir el Sello INEN por Responsabilidad con el Producto y con varias certificaciones como:

Tabla 9.
Certificaciones - Compañía Azucarera Valdez S.A.

Empresa	Certificación	Avalado por:	Sello
Compañía Azucarera Valdez S. A	Punto Verde	Ministerio del Ambiente y el Agua	

<p align="center">Certificación FSSC</p> <p align="center">22000:</p> <p>Sistema de Gestión de Inocuidad de los alimentos.</p>	<p align="center">BUREAU VERITAS Certification</p>	
<p align="center">Certificación ISO</p> <p align="center">9001:</p> <p>Sistema de Gestión Calidad.</p>	<p align="center">BUREAU VERITAS Certification</p>	
<p align="center">Certificación ISO</p> <p align="center">14001:</p> <p>Sistema de Gestión Ambiental</p>	<p align="center">BUREAU VERITAS Certification</p>	
<p align="center">Certificación OHSAS</p> <p align="center">18001:</p> <p>Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.</p>	<p align="center">BUREAU VERITAS Certification</p>	

Nota. Elaboración propia. Recuperado de "Azucarera Valdez", 2018

Ingenio Carmelita S.A, es una empresa agroindustrial azucarera, es utilizada cuando la tendencia del azúcar en la bolsa de valores de Nueva York es de valor menor y cuando el nivel de ventas es mayor al cupo que ofrece el Ingenio Valdez, cuenta con las siguientes certificaciones:

Tabla 10.
 Certificaciones de Ingenio Carmelita S.A.

Empresa	Certificación	Avalado por:	Sello
Ingenio Carmelita S. A	Certificación ISO 9001: Sistema de Gestión Calidad.	Icontec	
	Certificación ISO 14001: Sistema de Gestión Ambiental.	Icontec	
	Certificación KOSHER: Control De Calidad De Los Alimentos.	Process	

Nota. Elaboración propia. Recuperado de "Ingenio Carmelita", 2020.

3.3.6. FODA.

Se realizó una matriz FODA, herramienta que permite conocer la situación actual en la que se encuentra Distarein Cía. Ltda. analizando las diferentes características en el ámbito interno (debilidades y fortalezas) y externo (amenazas y oportunidades).

Tabla 11.
Análisis FODA.

Fortaleza	Oportunidades
<p>F1: Aplicación de normativa contable en los procesos de la organización.</p> <p>F2: Existencia de un plan de cuentas.</p> <p>F3: Utilización de sistemas contables automatizados (PICO).</p> <p>F4: Posicionamiento en el mercado desde los años 70.</p> <p>F5: Adaptación al cambio de manera adecuada, ágil y oportuna.</p> <p>F6: Ventas al por mayor y menor.</p> <p>F7: Precios competitivos del producto (azúcar).</p> <p>F8: Distarein Cía. Ltda. tiene una estructura física amplia con espacios adecuados para sus actividades.</p> <p>F9: Poder de negociación con proveedores.</p> <p>F10: Distarein Cía. Ltda. se desenvuelve en un mercado netamente comercial por ser una ciudad fronteriza.</p> <p>F11: Personal abierto al cambio.</p>	<p>O1: Los proveedores cuentan con certificaciones de calidad en sus productos.</p> <p>O2: El estado ecuatoriano tiene un Convenio con la Comunidad Andina de Naciones.</p> <p>O3: Disminución de riesgo país.</p> <p>O4: Existe un convenio entre la Bolsa de valores del Ecuador con el gremio de productores azucareros.</p> <p>O5: Apertura de los mercados locales para la comercialización del azúcar.</p> <p>O6: Venta de productos de limpieza y desinfección a precios accesibles en el mercado local.</p> <p>O7: Proceso de titulación profesional de las universidades del Ecuador.</p>
Debilidades	Amenazas
<p>D1: Distarein Cía. Ltda. no cuenta con misión y visión institucional establecida.</p> <p>D2: No tienen definidas sus funciones dentro de la organización.</p>	<p>A1: Crecimiento de la competencia en el sector.</p> <p>A2: Cierre de fronteras.</p> <p>A3: La estructura organizacional, se ve afectada por la pandemia.</p>

<p>D3: No cuentan con reglamento interno.</p> <p>D4: No cuentan con capacitaciones al personal.</p> <p>D5: Crecimiento de la empresa sin planificación estratégica.</p> <p>D6: Inexistencia de control interno en las áreas de la empresa (administrativa, financiera y contable).</p> <p>D7: Ausencia de manual de procesos en las áreas administrativa, financiera y contable.</p> <p>D8: No existen indicadores de desempeño.</p> <p>D9: Ausencia de comunicación transversal y escrita.</p> <p>D10: No cuentan con un código de ética.</p>	<p>A4: Cambios de la tendencia del azúcar en la bolsa de valores.</p> <p>A5: Trámites extensos para desaduanizar la mercancía.</p> <p>A6: Existe un solo productor colombiano al sur occidente de Colombia, mientras que, el proveedor nacional establece el número de cupones de stock para la compra del producto.</p>
--	---

Nota. Elaboración propia.

3.3.7. Matriz analítica de formación de estrategias (MAFE).

Tabla 12.

Matriz analítica de formación de estrategias.

Estrategias FO	Estrategias DO
<p>(F5 - O5): Comercializar el azúcar en nuevos mercados locales, mediante la adaptación al cambio a los que están predispuestos la junta de socios y empleados de manera adecuada, ágil y oportuna.</p> <p>(F7 - O2): La empresa al encontrarse en un sector comercial cuenta con precios menores en relación a los de su competencia por la importación de azúcar al país vecino Colombia, rigiéndose en convenios internacionales con la Comunidad Andina para la compra</p>	<p>(D6 - O7): Poner en marcha un sistema de control interno adecuado en el área administrativa, contable y financiera de la empresa, con el objetivo de tecnificar y profesionalizar procesos, funciones y actividades.</p> <p>(D5 - O5): Diseñar un plan de mejora para Distarein Cía. Ltda. mediante la propuesta de una planificación estratégica que les permita comercializar azúcar en otros mercados locales</p>

<p>de mercancías eliminando aranceles y salvaguardias a los productos.</p> <p>(F4 – O6): Por el posicionamiento que tiene Distarein Cía. Ltda. en el mercado y el desarrollo que ha tenido con el paso de los años, la empresa puede introducir una línea de productos adicional a las que maneja anteriormente, la venta de productos de limpieza y desinfección, que por la situación actual del COVID – 19 este producto es necesario en cada uno de los hogares.</p>	
<p align="center">Estrategias FA</p>	<p align="center">Estrategias DA</p>
<p>(F7 – A1): Asegurar que los precios y la calidad del producto sean óptimos para la venta en relación con la competencia, con el fin de generar confianza en los clientes.</p> <p>(F6 – A2): Desarrollar un plan de contingencia que le permita a Distarein Cía. Ltda. realizar ventas al por mayor y menor sin necesidad que influya la importación del producto por cierre de fronteras.</p> <p>(F9 – A6): Distarein Cía. Ltda. al ser una empresa que está posicionada en el mercado cuenta con proveedores que cumplen con todos los estándares de calidad que exige la empresa, siendo así, que por los años y las</p>	<p>(D5 – A1): Definir una planificación estratégica que contenga metas, objetivos, planes, políticas y estrategias a corto, mediano y largo plazo, para evitar que la competencia desleal, afecte considerablemente las ventas.</p> <p>(D6 – A3): Fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la empresa mediante un sistema de control interno, permitiendo establecer un ambiente seguro a la estructura organizacional.</p>

cantidades que adquiere, este le permite negociar con los proveedores, precios más accesibles.	
--	--

Nota. Elaboración propia.

3.4. Conclusión diagnóstica

Tras analizar todos los instrumentos aplicados para diagnosticar la situación actual de Distarein Cía. Ltda. se encontraron aspectos que indican que es una empresa legalmente constituida y labora de manera empírica afectando procesos que no les permiten llevar una gestión proactiva; cumple sus obligaciones ante los organismos de control pertinentes y cuenta con solvencia económica para satisfacer sus necesidades empresariales ante cualquier emergencia.

En cuanto a los aspectos administrativos, se evidencia la falta de manuales de funciones y procedimientos, que le permita al trabajador conocer el alcance de sus responsabilidades, pues en el sistema tradicional en el que se ha venido desarrollando, tiene una planificación incompleta sin objetivos, políticas, valores, metas, estrategias ni documentos formalmente escritos y aprobados por la gerencia. Además, no se han delimitado indicadores de desempeño que evalúen el cumplimiento de objetivos; no existe un organigrama funcional y no se ha diseñado un código de ética; las áreas contable y comercial no cuentan con manuales de procedimientos documentados y aprobados y las capacitaciones al talento humano se llevan a cabo de manera esporádica.

Con los años de experiencia que cuenta Distarein Cía. Ltda. en el negocio comercial, posee una buena relación con sus clientes y busca siempre mejorar la calidad de su producto con los mejores proveedores.

En relación a los elementos de la gestión contable - financiera se identifica que el personal encargado del área de contabilidad es un profesional independiente y se encarga de realizar todas

las obligaciones tributarias y financieras pertinentes, manejando de manera eficiente y oportuna un sistema de contabilidad automatizado.

Por otro lado, la ausencia de control interno, ocasionó que los procesos sean desorganizados y se pueda incurrir en gastos innecesarios generando riesgos en las diferentes áreas de la organización.

Respecto al funcionamiento de los canales de comunicación se constata que no facilitan una comunicación transversal, por tal motivo, la junta directiva cuenta con tres socios, pero las decisiones son tomadas únicamente bajo la orden de dos de los socios, creando un ambiente inadecuado de trabajo para los altos mandos de la empresa.

Referente al macroentorno se evidenció que las leyes generadas por el Estado impactan de manera directa a las empresas, tal como las leyes de comercio exterior en cuanto a la importación y exportación de mercadería, con la eliminación de aranceles y salvaguardias, gracias al convenio internacional que tiene Ecuador con las Comunidad Andina de Naciones; existe un alto nivel de competencia tal como lo establece ARCSA, entre las principales: Abastos Marilyn, Comercial Nahomy, Comercial de la Front – La Troncal, Comercial Enríquez y la Distribuidora SuPrice, es importante señalar que el riesgo país en Ecuador ha disminuido 345 puntos, tras la posesión del nuevo gobierno de 1169 a 824.

Lo antes expuesto evidencia la necesidad de implementar un Sistema de Control Interno basado en el Modelo COSO III, que permita detectar oportunamente desviaciones que afecten el cumplimiento de objetivos de la organización y aprovechar las oportunidades para el crecimiento y sostenibilidad.

CAPÍTULO IV

Propuesta

4.1. Introducción

Se propone un sistema de control interno bajo la metodología COSO III, con el propósito de encontrar una solución que maximice la efectividad y contemple en ella alcanzar las ventajas competitivas que tiene Distarein Cía. Ltda. Esta herramienta permite a la organización contar con procedimientos administrativos, financieros y contables, oportunos y veraces, para detectar diversos errores a los que puede enfrentarse la empresa, con el fin de corregir y evitar de manera eficiente sin que vuelvan a ocurrir.

4.2. Objetivo del capítulo

Diseñar la propuesta para Distarein Cía. Ltda. mediante herramientas administrativas y de control interno que garanticen la sostenibilidad y competitividad empresarial, basado en el Marco Integrado COSO III.

4.3. Aplicación del Marco Integrado COSO III en la empresa Distarein Cía. Ltda.

Las empresas modernas optan por aplicar procedimientos que les permitan efectivizar sus operaciones y maximizar su ventaja competitiva en relación a su competencia, buscando que la satisfacción de los clientes sea mayor y que los funcionarios de la organización tengan mejor entendimiento en las operaciones que se realizan.

Distarein Cía. Ltda. es una empresa que trabaja de manera empírica desde el momento de su creación y el modelo del sistema de control interno que se propuso, busca adaptarse al desarrollo y crecimiento de la misma.

Tras el análisis del diagnóstico situacional elaborado y el uso de métodos que permiten conocer si existe un sistema de control interno adecuado en la organización, se encontraron falencias en base al enfoque COSO III, que afectan directamente al progreso de Distarein Cía Ltda. por esta razón se desglosará cada componente con el fin de diseñar un sistema de control interno que se oriente al cumplimiento de objetivos de la organización.

4.4.Método de valoración de control interno bajo la metodología COSO III

Las empresas en la actualidad necesitan desarrollar un sistema que permita la evaluación de estrategias, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas y desarrollar planes que le permitan identificar y tratar los riesgos que pueden afectar a la productividad de la organización.

Se propone un cuestionario de control interno mediante la metodología COSO III con el fin de analizar las áreas administrativa, financiera y contable de Distarein Cía. Ltda.

Para determinar el nivel de riesgo se aplicará la siguiente tabla:

Tabla 13.
Rangos de riesgo y confianza.

Porcentaje (%)	Nivel de confianza	Nivel de Riesgo
15% - 50%	BAJO	ALTO
51% - 75%	MODERADO	MODERADO
76% - 100%	ALTO	BAJO

Nota. Recuperado de "Los mapas de riesgo en la auditoría interna" de Montes Salazar Carlos y Porras Cuellar Cornelio, 2015.

Así mismo para determinar el nivel de confianza se aplicará la siguiente fórmula:

Donde:

$$NC = \frac{CT * 100}{PT}$$

NC= Nivel de confianza

CT= Calificación total (respuestas positivas)

PT= Ponderación total (total de preguntas)

4.5.Ambiente de control

El primer componente del control interno hace referencia a las actividades de recurso humano y administración, esto quiere decir que se basa en la integridad, valores éticos y una filosofía empresarial bien definida.

- **Análisis del cuestionario de control interno del componente ambiente de control.**

La empresa Distarein Cía. Ltda. muestra que el nivel de confianza es bajo, del 27,08%, esto significa, que la empresa, esta con un alto riesgo que puede afectar a sus actividades.

(Ver anexo 9)

El cuestionario de control interno fue realizado a todo el personal de la empresa, y demostró que:

- Distarein Cía. Ltda. desde el momento de su creación no ha definido una cultura organizacional adecuada, es decir, no cuentan con misión, visión, valores, políticas ni reglamentos que le permiten crecer como empresa.
- La empresa no cuenta con un código de ética, que determine qué actividades son correctas e incorrectas, en Distarein Cía. Ltda. solo existe el compromiso moral y ético de los empleados para realizar sus funciones y responsabilidades.

- La organización no cuenta con manuales de función, que expliquen las responsabilidades de los trabajadores; únicamente se asignan distintas tareas a los empleados y por voluntad propia cumplen las mismas.
- La empresa no cuenta con un organigrama estructural, que especifique los niveles jerárquicos, tampoco cuentan con un organigrama funcional bien definido que describa las actividades que debe cumplir cada cargo.
- Distarein. Cía. Ltda. no realiza un extenuante proceso de inducción para el nuevo personal tan solo se realizan indicaciones generales de acuerdo al puesto.

4.5.1. Propuesta administrativa.

Se estableció una planificación estratégica considerando los aspectos más importantes de Distarein Cía. Ltda.

- **Propuesta de imagotipo.**

Se propone un imagotipo llamativo, original y sencillo para la empresa Distarein Cía. Ltda. mismo que será utilizado para el presente trabajo de investigación, con el fin de crear pregnancia en los clientes.



Figura 13. Propuesta de imagotipo Distarein Cía. Ltda.
Elaboración propia

Se define con las siguientes características:

- **Tono:** llamativo con contraste entre lo claro y lo oscuro

- **Estilo:** neón
- **Atmósfera:** brillante e intenso
- **Mensaje:** se define por ser un diseño singular, único y escalable.

- **Propuesta de misión para la empresa Distarein Cía. Ltda.**

“Somos una empresa comercializadora de azúcar, que busca la satisfacción de todos sus clientes tulcanes y del sur de Colombia, brindando productos de calidad con excelente servicio, contando con equipo altamente calificado.”

- **Propuesta de visión para la empresa Distarein Cía. Ltda.**

“Para el año 2024 posicionarnos como la empresa líder en la comercialización de azúcar de calidad en la zona norte del Ecuador y sur de Colombia, aportando al comercio nacional y evaluando continuamente oportunidades de negocio, con criterios de sostenibilidad, para un crecimiento permanente que permita dar una alternativa de precio – calidad a nuestros clientes.”

- **Propuesta de valores corporativos.**

Los valores corporativos están ligados a la idea de conocer a fondo las actividades de la organización, en la cual los socios y empleados deben identificarse para una buena cultura organizacional.

- **Confianza** entre operadores y socios para crear un ambiente laboral ideal, donde el nivel de productividad aumente.
- **Compromiso** con la organización para que los objetivos empresariales se cumplan conjuntamente con las metas establecidas, luchando por el crecimiento de la misma.

- **Transparencia** donde los empleados tengan plena libertad de participar y dar opiniones sobre la toma de decisiones que se plantee.
- **Responsabilidad** en el desempeño de actividades que se realizan en la organización y lograr hacer de mejor manera el trabajo encomendado.
- **Objetivos estratégicos.**
 - Fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la empresa mediante la ejecución del Marco Integrado Modelo COSO III.
 - Asegurar que los precios y la calidad del producto sean óptimos para la venta en relación con la competencia.
 - Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa mediante el aumento de capital humano.
 - Promover el desarrollo profesional de los empleados.
- **Estructura organizacional.**

Distarein Cía. Ltda. no cuenta con una estructura organizacional bien definida, en el cual se pueda establecer las líneas de mando, responsables y comunicación entre trabajadores, por tal motivo el principio número tres del Marco Integrado de Control Interno COSO III, explica que la gerencia debe establecer una responsabilidad dentro de la organización para el alcance de los objetivos.

Es importante que la empresa cuente con un organigrama estructural y funcional, para lo cual, se propone aumentar áreas y cargos, que le permita a Distarein Cía. Ltda. representar de manera gráfica ciertos puntos importantes.

Propuesta de organigrama estructural para Distarein Cía. Ltda.

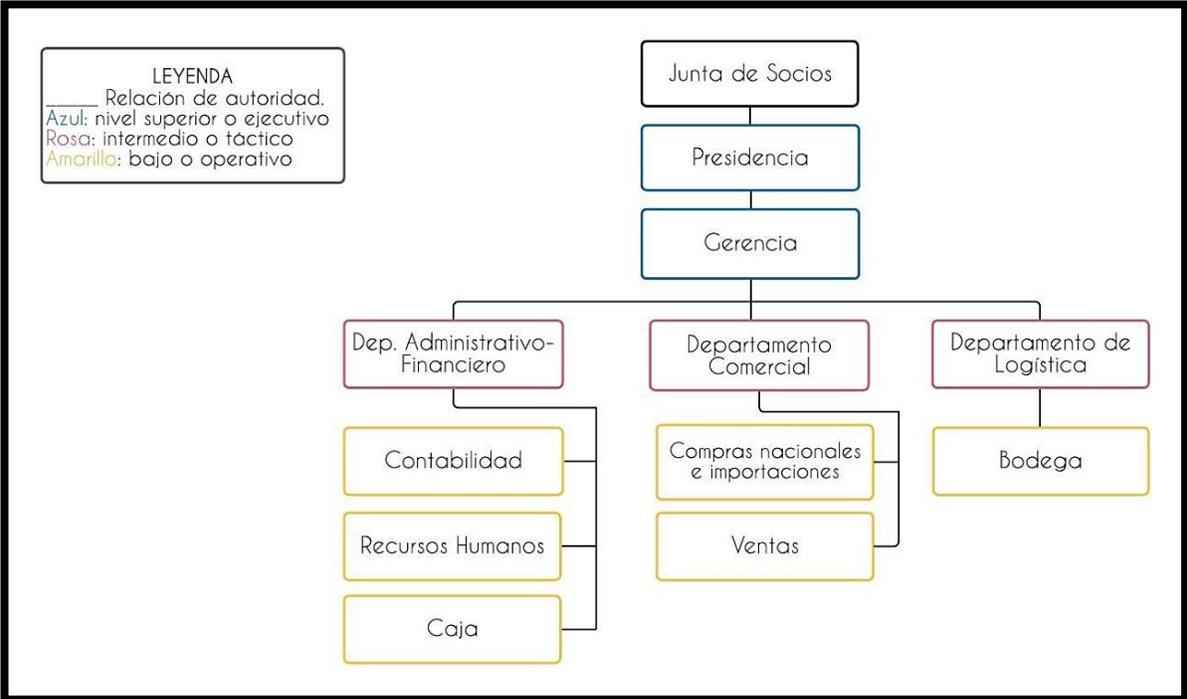


Figura 14. Propuesta de organigrama estructural. Elaboración propia.

• Propuesta de organigrama funcional para Distarein Cía. Ltda.

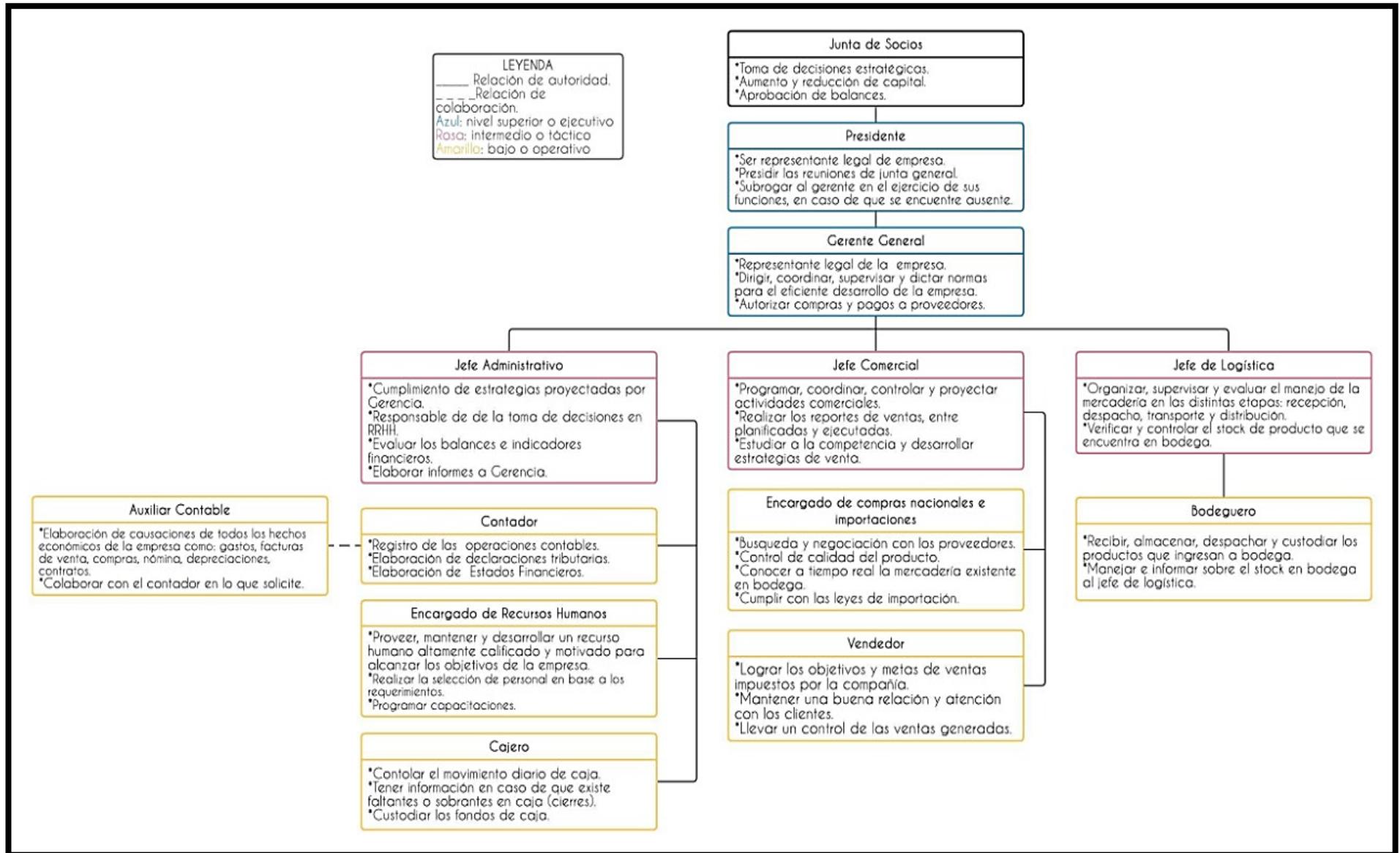


Figura 15. Propuesta de organigrama funcional de Distarein Cía. Ltda. Elaboración propia.

- **Mapa de procesos.**

Se propone un mapa de procesos en Distarein Cía. Ltda. para ayudar a una gestión empresarial efectiva, que permita conocer cómo se llevan a cabo los trabajos de forma idónea, analizar los pasos de los procesos para reducir el ciclo de tiempo sin perjudicar productividad, analizar si las funciones de la empresa son fieles a las tareas que realiza cada persona, como punto de partida para llevar a cabo proyectos de mejoramiento.

El mapa de procesos está orientado para nuevos empleados, como guía para realizar el trabajo con la creación conjunta del manual de procesos, para por medio de los indicadores de desempeño (5E) medir resultados óptimos a futuro.

- Propuesta de mapa de procesos

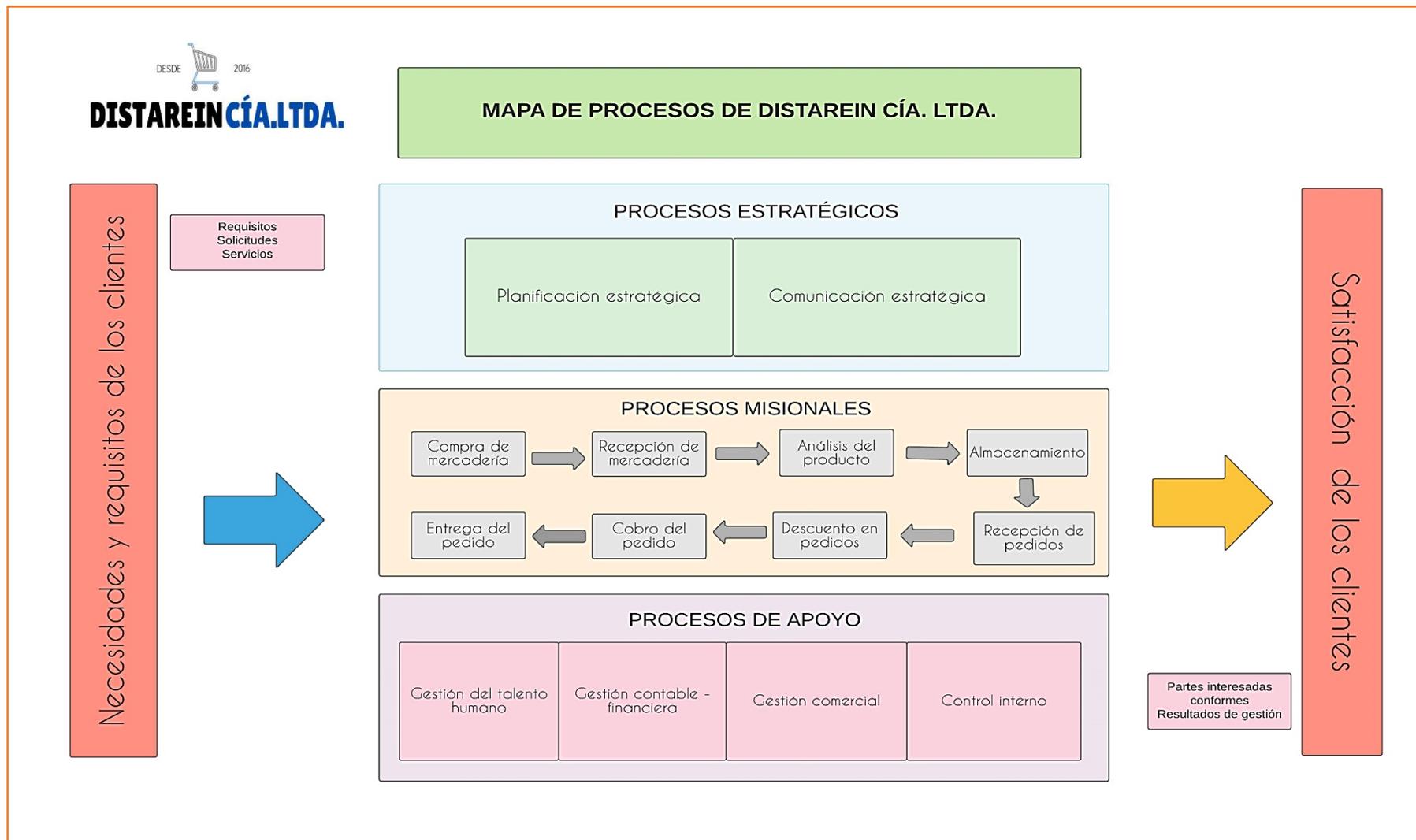


Figura 16. Propuesta de mapa de procesos. Elaboración propia.

- **Cuadro de mando integral.**

La herramienta de cuadro de mando integral se propone para determinar el cumplimiento de la misión y estrategias a mediano o largo plazo. Como guía para analizar el desempeño actual y la manera en cómo afectaría el desempeño futuro.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se refiere al desarrollo y formación más importante de la empresa, el recurso humano y la tecnología. Tiene el concepto en que el aprendizaje está más allá de un estudio tradicional.
- **Perspectiva de procesos internos:** facilita información que se encamina a analizar las diferentes áreas del negocio sean internos (indicadores financieros) y externos (indicadores de clientes), con el fin de cumplir cada uno de los objetivos estratégicos.
- **Perspectiva del cliente:** son indicadores de satisfacción, fidelización, rentabilidad del cliente o el valor añadido que aporta a la organización con la entrada de nuevos compradores.
- **Perspectiva financiera:** están basados en la contabilidad de la empresa, su rentabilidad y los ingresos en base al crecimiento de las ventas con el fin de maximizar los beneficios y minimizar los costes.

- Propuesta del cuadro de mando integral para la empresa Distarein Cía. Ltda.

Tabla 14.

Cuadro de mando integral.

Perspectivas	Estrategias	Plan de acción	Metas	Indicadores	Responsables
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la empresa mediante la ejecución del Marco Integrado Modelo COSO III.	Implementar una filosofía empresarial que de dirección a la empresa	Conocimiento por parte de todos los trabajadores sobre la filosofía empresarial, cumpliéndolos a cabalidad	Publicación en un lugar visible y accesible de la misión, visión y valores institucionales	Gerente
		Elaborar manuales de función para cada puesto de trabajo	El 100% de los trabajadores conoce y cumple sus funciones y responsabilidades en la empresa	Checklist de monitoreo sobre el cumplimiento de funciones y responsabilidades	Jefe administrativo
	Promover el desarrollo profesional de los empleados.	Capacitaciones sobre atención al cliente, un buen clima laboral, sistemas informáticos y temas de interés de la organización.	El 100 % del personal debe estar capacitado	Lista de asistencia a las capacitaciones	Encargado de recursos humanos
Perspectiva de procesos internos	Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa	Cumplir con la propuesta de diagrama de procesos para la entrega y recepción del producto.	Todos los trabajadores conocen el proceso y funciones que deben realizar.	Checklist de monitoreo sobre el conocimiento de funciones y procesos de cada área organizacional.	Jefe administrativo

<p>Perspectiva del cliente</p>	<p>Implementación de quejas y sugerencias por parte de los clientes, para conocer los requerimientos de los mismos</p>	<p>Implementación de un buzón de quejas para los clientes.</p>	<p>El 100% de clientes nacionales y extranjeros estén satisfechos con la calidad y precio del producto que oferta la empresa</p>	<p>Determinar el nivel de quejas o sugerencias, tras haber implementado el buzón de quejas.</p>	<p>Jefe comercial</p>
<p>Perspectiva financiera</p>	<p>Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa mediante el aumento de capital humano.</p>	<p>Revisar el Organigrama para ver que cargos son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.</p>	<p>Personal suficiente y calificado con conocimientos amplios que pueda solventar cualquier duda.</p>	<p>Organigrama bien estructurado.</p>	<p>Jefe administrativo</p>

Nota. *Elaboración propia.*

- **Plan Operativo Anual (POA).**

Tabla 15.

Plan Operativo Anual (POA).

 DISTAREIN CÍA. LTDA. PLAN OPERATIVO ANUAL 2022										
Departamento ejecutor: -						Responsable: Gerente general				
Misión:		Somos una empresa comercializadora de azúcar, que busca la satisfacción de todos sus clientes tulcanes y del sur de Colombia, brindando productos de calidad con excelente servicio, contando con equipo altamente calificado.								
Visión:		Para el año 2024 posicionarnos como la empresa líder en la comercialización de azúcar de calidad en la zona norte del Ecuador y sur de Colombia, aportando al comercio nacional y evaluando continuamente oportunidades de negocio, con criterios de sostenibilidad, para un crecimiento permanente que permita dar una alternativa de precio – calidad a nuestros clientes.								
Ítem	Objetivo	Nombre del proyecto	Programa	Indicador de gestión	Tiempo	Programación trimestral				Responsable
						I	II	III	IV	
1	Fortalecer el área administrativa, financiera y contable de la empresa mediante la ejecución del Marco Integrado Modelo COSO III.	Control interno	Implementación del sistema de control interno basado en el modelo COSO III.	Evaluación de control interno con porcentajes obtenidos por componente	3 meses	100%				Jefe administrativo
2	Asegurar que los precios y la calidad del producto sean óptimos para la venta en relación con la competencia.	Gestión comercial	Análisis del precio y la calidad del producto en	Precio de venta de la competencia	12 meses	25%	25%	25%	25%	Jefe comercial

			relación a la competencia							
3	Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión operativa de la empresa mediante el aumento de capital humano.	Gestión administrativa	Implementación de capital humano para las distintas áreas que necesite la empresa	Revisión del organigrama estructural y funcional para el análisis de cargos	12 meses	25%	25%	25%	25%	Jefe administrativo
4	Promover el desarrollo profesional de los empleados.	Gestión administrativa	Implementación de programas de capacitación	Lista de asistencia de personal capacitado	6 meses		50%		50%	Jefe administrativo

Nota. *Elaboración propia.*

- **Código de ética.**

El código de ética en una empresa, debe surgir como una parte integral de la cultura organizacional. Es un documento que permite a la organización contar con lineamientos claros que establecen pautas de conducta que deben respetarse tanto por los directivos o dueños, como por los colaboradores de una empresa en sus acciones diarias.

Se propone un código de ética que va acorde a las necesidades y sugerencias de la empresa, las cuales se plantean a continuación:

- Propósito, misión y valores
- Relaciones con grupos de interés
- Relación con los clientes
- Relación con los proveedores
- Política de ética del empleado
- Anti-Soborno

La propuesta de este código de ética es unificar la relación que existe entre colaboradores, clientes, proveedores sea la correcta. **(Ver anexo 10)**

- **Reglamento interno.**

La empresa Distarein Cía. Ltda., legalmente constituida con domicilio principal en la provincia del Carchi, ciudad de Tulcán, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código de Trabajo y con el fin de que surta los efectos legales previstos en el numeral 12 del artículo 42; letra a) del artículo 44; y numeral 2 del artículo 172 del mismo cuerpo de leyes, y en uso de las atribuciones que le faculta la ley, resuelve expedir el presente Reglamento

Interno con el carácter de cumplimiento obligatorio para todos los ejecutivos y trabajadores de la empresa. (Ver anexo 11)

4.5.2. Descripción y análisis de cargos.

Se propone un manual de funciones donde se detalle cargos existentes y propuestos, mismos que constan de: funciones, responsabilidades y puestos de cada trabajador con el fin de que la empresa cumpla con un orden cronológico y secuencial de las actividades que se deben realizar, para que se la organización logre sus objetivos.

Para el desarrollo del manual de funciones de Distarein Cía. Ltda. se tomarán a consideración los siguientes puntos:

- Identificación del cargo
- Área involucrada
- Objetivo del área de trabajo
- Funciones a las que atribuye el cargo
- Nivel educativo
- Habilidades
- Experiencia

Alcance del manual de funciones.

La propuesta del manual de funciones para la empresa Distarein Cía. Ltda. está destinado para las áreas de administración, contabilidad, finanzas, comercialización, y logística.

Descripción de puestos.

Para conocer acerca del desempeño que tiene cada cargo de la empresa es importante conocer sobre los niveles jerárquicos que se presentan en Distarein Cía. Ltda. para ello se han distribuido en tres niveles que se detallan a continuación:

Nivel superior o ejecutivo.

Es la máxima autoridad encargada en la organización, realiza funciones como el manejo de la empresa, hacer cumplir leyes, reglamentos, políticas y procedimientos, así como también hace cumplir con la misión, planificando, dirigiendo, orientando y controlando las operaciones.

Nivel intermedio o táctico.

Es el segundo nivel jerárquico en la organización, se encarga de la realización de las actividades que se le encomiende el nivel superior, está en función de delegar autoridad, mas no responsabilidad.

Nivel bajo u operativo.

Su función es realizar las operaciones que se planeta la empresa, actividades encomendadas por el nivel medio de la organización.

Descripción de niveles jerárquicos de Distarein Cía. Ltda.

Tabla 16.
Descripción de niveles jerárquicos.

Nivel de cargo	Cargo
Nivel superior o ejecutivo	Presidente
Nivel superior o ejecutivo	Gerente general

Nivel intermedio o táctico	Jefe administrativo
Nivel intermedio o táctico	Jefe comercial
Nivel intermedio o táctico	Jefe de logística
Nivel operativo	Contador
Nivel operativo	Encargado de recursos humanos
Nivel operativo	Cajero
Nivel operativo	Encargado de compras e importaciones
Nivel operativo	Vendedor
Nivel operativo	Bodegueros

Nota. *Elaboración propia.*

4.5.3. Manual de funciones.

Funciones del presidente.

Tabla 17.
Manual de funciones para el presidente.

	
Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001	
Nombre del cargo	Área
Presidente	Presidencia
Objetivo del cargo: Garantizar que la empresa se dirija hacia los objetivos organizacionales, monitoreando constantemente sus actividades y verificando que la calidad de los procesos sean los correctos, tomando las mejores decisiones para el crecimiento de la misma.	
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:
Nivel superior o ejecutivo	<ul style="list-style-type: none"> • Administración • Contabilidad • Derecho • Finanzas
Capacidades y requerimientos	

<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de toda la empresa • Conocimiento sobre administración, finanzas y contabilidad 		
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Ser representante legal de la organización. • Presidir las sesiones de la junta de socios para dar conocimiento los resultados de periodos anteriores. • Cumplir y hacer cumplir con todos los requerimientos de la junta de socios. • Apoyar con las actividades de la empresa. • Firmar comprobantes de pago de proveedores • Rendir informes por escrito de todas sus labores a la junta de socios y entregar la información que los socios requieran. • Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo. • Visión estratégica. • Capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente. • Manejo de conflictos. • Liderazgo. • Toma de decisiones empresariales. • Habilidades de negociación. • Comunicación e información de resultados. • Comunicación oral y escrita. • Habilidades para delegar funciones y responsabilidades. • Pensamiento analítico. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del gerente.

Tabla 18.
Manual de funciones para el gerente general.

Descripción de funciones y perfil del cargo	
RUC: 0491518456001	
Nombre del cargo	Área
Gerente general	Gerencia General
Objetivo del cargo:	
Cumplir con las metas y estrategias planteadas por la organización	

Tipo de subordinación		Relación con las distintas áreas:	
Nivel superior o ejecutivo		<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas de la organización 	
Capacidades y requerimientos			
Formación académica	Conocimientos		Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> Título superior en administración de empresas, comercio exterior o afines. Economista Contador 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento general de toda la empresa. Conocimiento sobre administración, finanzas y contabilidad Protocolos de mejora continua. Planeación estratégica. 		5 años
Funciones y responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Comunicar a los empleados sobre las nuevas metas y políticas que se implanten en la empresa. Supervisar cada área de la organización. Motivar a los empleados para que realicen su trabajo de mejor manera. Controlar los indicadores de desempeño. Supervisión constante sobre todas las áreas de la empresa. Controlar que el plan anual de operaciones cumpla con las metas trazadas a corto y largo plazo. Mantener buenas relaciones con los proveedores de Distarein Cía. Ltda., permitiendo que el nombre de la empresa sea reconocido dentro de su segmento en el mercado. Hacer cumplir las políticas de las áreas de la empresa. Planificar, organizar, dirigir, controlar y apoyar la correcta administración de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Promover la mejora continua en los procesos Gestionar el cumplimiento de requisitos legales. Elaboración de planes estratégicos que ayuden al mejoramiento empresarial. Cumplir y hacer cumplir con las estrategias, políticas y obligaciones propuestas en el código de ética. Apoyo para el área contable en cuanto a presupuesto y registro de actividades. Autorizar las compras y pagos a los proveedores. 			
Habilidades			
<ul style="list-style-type: none"> Compromiso. Tolerancia. Manejo de conflictos. Capacidad crítica y de decisión. Desarrollo de subordinados Capacidad organizacional. Trabajar en equipo Liderazgo Toma de decisiones empresariales Poder de negociación con los proveedores 			
Elaborado por:		Revisado por:	Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

Funciones del jefe administrativo.

Tabla 19.
Funciones del jefe administrativo.

		
Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Jefe administrativo	Administrativa - financiera	
Objetivo del cargo: Planificación, control, administración y optimización de los recursos administrativos y financieros de la empresa, garantizando su rentabilidad y cumplimiento de objetivos en beneficio de los diversos grupos de interés.		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel intermedio o táctico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia. • Recursos humanos • Contabilidad • Caja 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título superior en administrador de empresas, economía, ingeniería comercial o afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de planeación estratégica. • Legislación financiera y laboral. • Legislación tributaria. 	4 -5 años en áreas administrativas.
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Velar por el cumplimiento de la meta proyectada a principio de año para el bienestar de la empresa y el departamento administrativo, dispuesta en conjunto con el Gerente General. • Elaborar informes de su competencia para notificar a la Gerencia General sobre los resultados de las acciones tomadas a su cargo, por medio de correo electrónico y físico. • Observar, vigilar, preservar y conservar los bienes y recursos que pertenezcan a la empresa. • Sugerir nuevas estrategias a gerencia general y metas. • Proporcionar el servicio y medios de comunicación para que los recursos de la empresa puedan desempeñar sus funciones. • Responsable de la toma de decisiones en general del área de recursos humanos (nuevo personal, políticas, préstamos, sanciones, etc.) • Mantener actualizada la información a su cargo y custodiar los documentos. • Mantener en orden y limpia su área de trabajo. • Evaluar periódicamente balances, estados financieros y ratios o indicadores financieros. • Controlar el buen desempeño del personal a su cargo. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Ejercer funciones de control interno. • Desarrollar planes de calidad inherentes al área administrativa que mejoren el servicio y abaraten costos. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Compromiso. • Tolerancia. • Manejo de conflictos. • Capacidad crítica. • Trabajo en equipo. • Capacidad de decisión. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

Funciones del contador.

Tabla 20.
Manual de funciones para el contador.

 DISTAREINCÍA.LTDA.		
Descripción de funciones y perfil del cargo		
RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Contador	Contabilidad	
Objetivo del cargo:		
Registro de transacciones de las actividades proporcionándoles razonabilidad con el fin de construir estados financieros de forma oportuna y verás.		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Comercialización • Finanzas • Logística • importación 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título Superior en Contabilidad y Auditoría CPA. • Matrícula CPA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre administración tributaria • Manejo de paquetes informáticos. • Conocimiento de normas contables. 	3 años en labores contables financieras en empresas similares.

	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis financieros 	
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión constante sobre el área de contabilidad. • Hacer cumplir las políticas del área de contabilidad. • Coordinar y ejecutar el manejo de información contable con sujeción a los principios y normas establecidas para el efecto. • Establecer una contabilidad en base a leyes y reglamentos. • Recolectar, clasificar y verificar la legalidad de los documentos contables para la ejecución de los procesos de trabajo. • Elaboración de estados financieros de la empresa. • Preparar estados financieros con sujeción a principios y normas contables para la toma de decisiones, (NIC Y NIIF). • Elaborar declaraciones tributarias. • Elaborar informes y documentación de la empresa para el cumplimiento de obligaciones legales. • Capacitar contablemente al personal que lo requiera. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Integridad. • Eficacia. • Manejo de conflictos. • Objetividad. • Trabajo en equipo. • Capacidad de decisión. • Toma de decisiones empresariales. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

Funciones del auxiliar contable

Tabla 21.
Funciones del auxiliar contable.

 DISTAREINCÍA.LTDA.	
Descripción de funciones y perfil del cargo	
RUC: 0491518456001	
Nombre del cargo	Área
Auxiliar contable	Contabilidad
Objetivo del cargo:	

Recopilar, clasificar y registrar sistemáticamente, ordenada y oportunamente los hechos económicos de acuerdo a los principios contables y normas legales y tributarias las operaciones contables de la empresa, con el propósito de tener información financiera real, razonable y oportuna con el fin de facilitar los controles.		
Tipo de subordinación		Relación con las distintas áreas:
Nivel operativo		<ul style="list-style-type: none"> Todas las áreas.
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> Tecnólogo contable Haber cursado al menos 6 semestres de la carrera de contabilidad en tercer nivel 	<ul style="list-style-type: none"> Sistemas y contabilidad Manejo de paquetes contables Conciliaciones bancarias Disponibilidad de tiempo Liquidaciones de retención en la fuente, IVA y todo lo relacionado con la nómina 	Mínimo 6 meses como asistente contable en empresas similares.
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de causaciones de todos los hechos económicos de la empresa como: gastos, facturas de venta, compras, nómina, depreciaciones, contratos. Aplicar en todas las compras y gastos las respectivas obligaciones tributarias. Elaboración de comprobantes de egreso en el sistema. Elaboración de comprobantes de ingreso en el sistema Revisar a diario el cuadro de caja con la persona encargada. Cuadro de módulos de cartera con contabilidad. Recopilación de documentos. Vigilar, preparar y mantener en custodia al archivo pertinente al departamento contable Archivar facturas de venta. Archivar recibos de caja mensuales Revisar que cada factura de venta que reciba esté debidamente registrada. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Buen manejo de relaciones interpersonales. Ordenado. Colaborador. Proactivo. Honesto. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

Funciones del encargado de recursos humanos.

Tabla 22.

Funciones del encargado de recursos humanos.

		
Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Recursos humanos	Administrativa - financiera	
Objetivo del cargo: Proveer, mantener y desarrollar un recurso humano altamente calificado y motivado para alcanzar los objetivos de la empresa a través de la aplicación de programas eficientes de administración de recursos humanos, así como velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos vigentes, en materia de competencia		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento administrativo • Gerencia. • Departamento de logística. • Contabilidad 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título de tercer nivel en áreas de talento humano, administración o afines 	<ul style="list-style-type: none"> • Control y evaluación de procesos de desarrollo institucional y recursos humanos. • Planeación estratégica. • Normativa legal vigente. • Planteamiento de soluciones rápidas y adecuadas. • Orientación y Asesoramiento. 	2 – 3 años en funciones similares.
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistar o preparar las entrevistas de los aspirantes a un puesto, despidos, etc. • Realizar la selección de personal en base a los requerimientos de las diferentes áreas de la empresa. • Preparar y mantener los registros y estadísticas del personal. • Preparar y aplicar los instrumentos de control de personal. • Calificar y evaluar al personal. • Preparar los contratos del personal • Programar capacitaciones. • Organizar reuniones de integración. • Elaborar el presupuesto de gastos del personal, 		

- Asegurar el cumplimiento de las normas correspondientes.
- Ingresar y emitir el aviso de entrada y salida del personal en el sistema del IESS.
- Custodiar el o los equipos informáticos designados para realizar su labor.
- Mantener en orden y limpio su área de trabajo.
- Programar, organizar y ejecutar todo tipo de eventos (jornadas de evaluación, atención empleados, talleres, etc...).

Habilidades

- Integridad
- Eficiencia
- Tolerancia.
- Manejo de conflictos.
- Pensamiento estratégico.
- Trabajo en equipo.
- Adaptabilidad.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del cajero.

Tabla 23.

Manual de funciones para el cajero.

Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Cajero	-	
Objetivo del cargo: Garantizar que los manejos de caja estén realizados de la manera correcta, coordinando la correcta ejecución y entrega de comprobantes.		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Contabilidad • Ventas • Departamento administrativo 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Estudios universitarios en administración de 	<ul style="list-style-type: none"> • Tener conocimiento en marketing • Conocimiento del paquete de Office. 	3 años en el cargo o afines.

empresas, economía, y/o mercadeo.		
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Controlar y verificar el movimiento diario de ingreso de fondos por diferentes conceptos. • Recaudar el dinero de ventas. • Liquidación de facturas en caja. • Información en el caso de que exista faltantes o sobrantes de dinero. • Desembolso de pagos hacia proveedores. • Desembolso de pagos a trabajadores. • Realizar informes y manejos de caja. • Cierres de caja. • Custodiar los fondos de caja. • Gestionar devolución de dinero en caso de cambio de producto. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Ético. • Proactivo. • Responsabilidad • Destrezas analíticas y matemáticas. • Comunicación e información de resultados. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del jefe comercial.

Tabla 24.
Funciones del jefe comercial.

Descripción de funciones y perfil del cargo	
RUC: 0491518456001	
Nombre del cargo	Área
Jefe comercial	Comercial
Objetivo del cargo: Programar, coordinar, controlar y proyectar las actividades comerciales, en función de la satisfacción de los clientes y con la finalidad de fortalecer la relación comercial de la empresa	
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:
Nivel intermedio o táctico	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia.
Capacidades y requerimientos	

Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título superior en Marketing, ingeniería comercial o afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente • Planeación estratégica de mercado. • Medición de ventas. • Análisis de resultados. • Establecimiento de canales de venta • Investigación de mercados. 	3 años
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y reforzar canales de venta • Realizar los reportes de ventas y resultados mensuales y anuales. • Realizar Benchmarking del rubro, con el fin de estudiar a la competencia y desarrollar estrategias que permitan una mayor competencia dentro del sector • Vigilar que los pronósticos de ventas estén más cerca de la realidad, a fin de que la planificación de la producción se ajuste a los mismos. • Establecer políticas de crédito a clientes. • Supervisar la gestión de ventas • Realizar investigaciones de mercado • Desarrollar y capacitar al personal sobre nuevas técnicas y procedimientos de ventas. • Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia, reclamos y novedades de los clientes. • Controlar que los objetivos, planes y programas se cumplan en los plazos y condiciones establecidos. • Establecer ventajas competitivas donde se ofrezcan los productos de la Empresa, procurando obtener las mejores participaciones en el mercado. • Programar y coordinar la comercialización de los productos de la empresa. • Planificar, coordinar y ejecutar promoción e impulso de productos. • Implementar sistemas adecuados de control que aseguren una ampliación en el mercado nacional y extranjero con el lanzamiento de productos de calidad. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso. • Integridad. • Eficiencia. • Manejo de conflictos. • Trabajo en equipo. • Desarrollo de subordinados. • Creatividad. • Comunicación oral persuasiva. • Adaptabilidad 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del encargado de compras e importaciones.

Tabla 25.

Manual de funciones para el encargado de compras e importaciones.

		
Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Encargado de compras e importaciones	Comercial	
Objetivo del cargo: Gestionar, planificar y controlar las importaciones de productos, con el fin de asegurar las políticas y leyes externas.		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Contabilidad • Comercialización • Finanzas 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Ingeniería en comercio exterior. • Ingeniería en negocios internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento sobre finanzas • Manejo de leyes de importación • Liquidación en importaciones • Facultades para negociar • Conocimiento en mercadotecnia • Dominio del inglés • Conocimiento acerca de negocios internacionales 	4 años
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda y negociación con proveedores. • Control de calidad de los productos. • Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra. • Información a tiempo real del stock de la organización. • Reportar al área gerencial el costo y tiempos de entrega de las compras internacionales realizadas en el mes, relacionadas por línea, proveedor, país de compra y empresa. • Análisis financiero sobre costos de importación. • Cumplir con las leyes de importación. • Hacer el seguimiento de las importaciones. • Gestión de presupuesto para la importación de mercadería. • Optimizar tiempos de entrega y pedido del producto importado. 		
Habilidades		

- Liderazgo.
- Toma de decisiones empresariales.
- Comunicación e información de resultados.
- Manejo de conflictos.
- Responsabilidad.
- Confidencialidad en la información.
- Capacidad de análisis.
- Innovación en los procesos.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del vendedor.

Tabla 26.

Funciones del vendedor.

		
Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Vendedor	Comercial	
Objetivo del cargo: Venta efectiva del producto		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento comercial 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del paquete Office, • Capacidad para la resolución de problemas 	No se requiere
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Lograr los objetivos y metas de ventas impuestos por la compañía. • Generar y cultivar buenas relaciones con los clientes. • Mantener la calma y mostrar tolerancia aun en las situaciones más difíciles. • Ser eficiente y eficaz en todas las labores encomendadas. • Mostrar ser una persona íntegra, recta y leal. • Llevar un control detallado de las ventas generadas. • Actuar como instructor de otros vendedores cuando la empresa se lo solicite. 		

<ul style="list-style-type: none"> • Asesorar de manera técnica, comercial y proporcionalmente a los clientes. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad • Eficiencia • Tolerancia. • Manejo de conflictos. • Adaptabilidad. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. Elaboración propia.

Funciones del jefe de logística.

Tabla 27.

Manual de funciones para el jefe de logística.

 DISTAREIN CÍA.LTDA.		
Descripción de funciones y perfil del cargo		
RUC: 0491518456001		
Nombre del cargo	Área	
Jefe de logística	Logística	
Objetivo del cargo:		
Organizar, supervisar y evaluar la entrega de mercadería entre las distintas áreas de recepción, despacho, transporte y distribución para optimizar tiempos y llegar al comprador con mayor eficiencia.		
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:	
Nivel intermedio o táctico	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento administrativo. • Contabilidad. • Comercialización. 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Título superior en ingeniería industrial y afines. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento general de toda el área. • Coordinación de procesos. • Conocimiento sobre comercio exterior • Manejo del paquete de Office. 	Mínimo 3 años en puestos de jefaturas de bodega
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar, controlar y valorar el proceso logístico periódicamente de acuerdo al plan operativo. • Dirigir al personal de bodega en las labores planificadas • Reportar a tiempo situaciones que puedan generar retrasos y contingencias en el proceso de operación. 		

- Reportar al jefe administrativo financiero los indicadores con posibles mejoras para los procesos logísticos.
- Colaborar con el cumplimiento de proyectos de la empresa.
- Realizar un seguimiento a los clientes y al servicio de transporte para confirmar direcciones de entrega.
- Controlar la permanencia de los trabajadores en su horario laboral y la correcta atención de sus labores en su puesto de trabajo.
- Realizar un seguimiento al presupuesto asignado a la operación logística.
- Elaborar una base de datos con la información de cada cliente con la finalidad de mejorar tiempos de envíos.
- Optimizar los procesos logísticos, en especial los relacionados con el transporte, con la finalidad de reducir los tiempos de movilización y los costos logísticos.
- Realizar tomas físicas del inventario

Habilidades

- Trabajar en equipo.
- Liderazgo.
- Resolución de conflictos.
- Desarrollo de procesos.
- Habilidades interpersonales.
- Toma de decisiones empresariales.
- Comunicación e información de resultados.

Elaborado por:

Revisado por:

Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

Funciones del bodeguero.

Tabla 28.

Manual de funciones para el bodeguero.

Descripción de funciones y perfil del cargo RUC: 0491518456001	
Nombre del cargo	Área
Bodeguero	Logística
Objetivo del cargo: Garantizar la óptima y oportuna recepción, almacenamiento y despacho de los productos de la empresa verificando que se encuentren dentro de los estándares de calidad y cantidad.	
Tipo de subordinación	Relación con las distintas áreas:
Nivel operativo	<ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Departamento comercial

	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento administrativo • Contabilidad. • Logística 	
Capacidades y requerimientos		
Formación académica	Conocimientos	Experiencia
<ul style="list-style-type: none"> • Bachiller 	<ul style="list-style-type: none"> • Curso básico de computación • Manejo del paquete de Office. 	1 año en cargo afines.
Funciones y responsabilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Recibir, almacenar, despachar y custodiar los productos que ingresan a la bodega. • Mantener y verificar los stocks mínimos necesarios de cada uno de los productos en función de su demanda. • Preparar, embalar y disponer la entrega de acuerdo con los pedidos de los diferentes clientes. • Mantener y hacer mantener limpia el área de trabajo. • Establecer registro de entrada y salida de mercadería. • Información oportuna y verás sobre la pérdida de inventario o daño del producto. • Coordinar el proceso mensual de inventario físico. 		
Habilidades		
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad. • Compromiso • Eficacia. • Planificación y organización. • Análisis numérico. • Energía. • Ético. • Trabajar en equipo. • Responsabilidad. • Comunicación e información de resultados. 		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Nota. *Elaboración propia.*

4.6.Evaluación de riesgos

Los riesgos son factores que están inherentes en todas las áreas de la empresa, por ende, estos pueden estar involucrados en el incumplimiento de los objetivos empresariales: la organización debe establecer políticas que ayuden a la mitigación de riesgos con el fin de analizar la probabilidad, el impacto, la importancia y la manera en cómo pueden ser tratados.

La evaluación de riesgos es el segundo componente del marco integrado de control interno - COSO III, en él se analiza los puntos clave y críticos que tiene Distarein Cía. Ltda. que a partir de estos se realizan medidas preventivas y correctivas para la mitigación de los riesgos.

Se toman en cuenta los riesgos financieros, económicos, políticos, ambientales, legales y sociales que pueden generar cambios negativos en el desarrollo de la organización, mediante la aplicación de la norma ISO 31000, misma que tiene un enfoque de procesos, por tanto, se debe seguir una serie de pasos para que el análisis de los riesgos sea eficaz.

A continuación, se presenta un gráfico que identifica los procesos para el análisis de riesgos que se maneja para la siguiente propuesta:

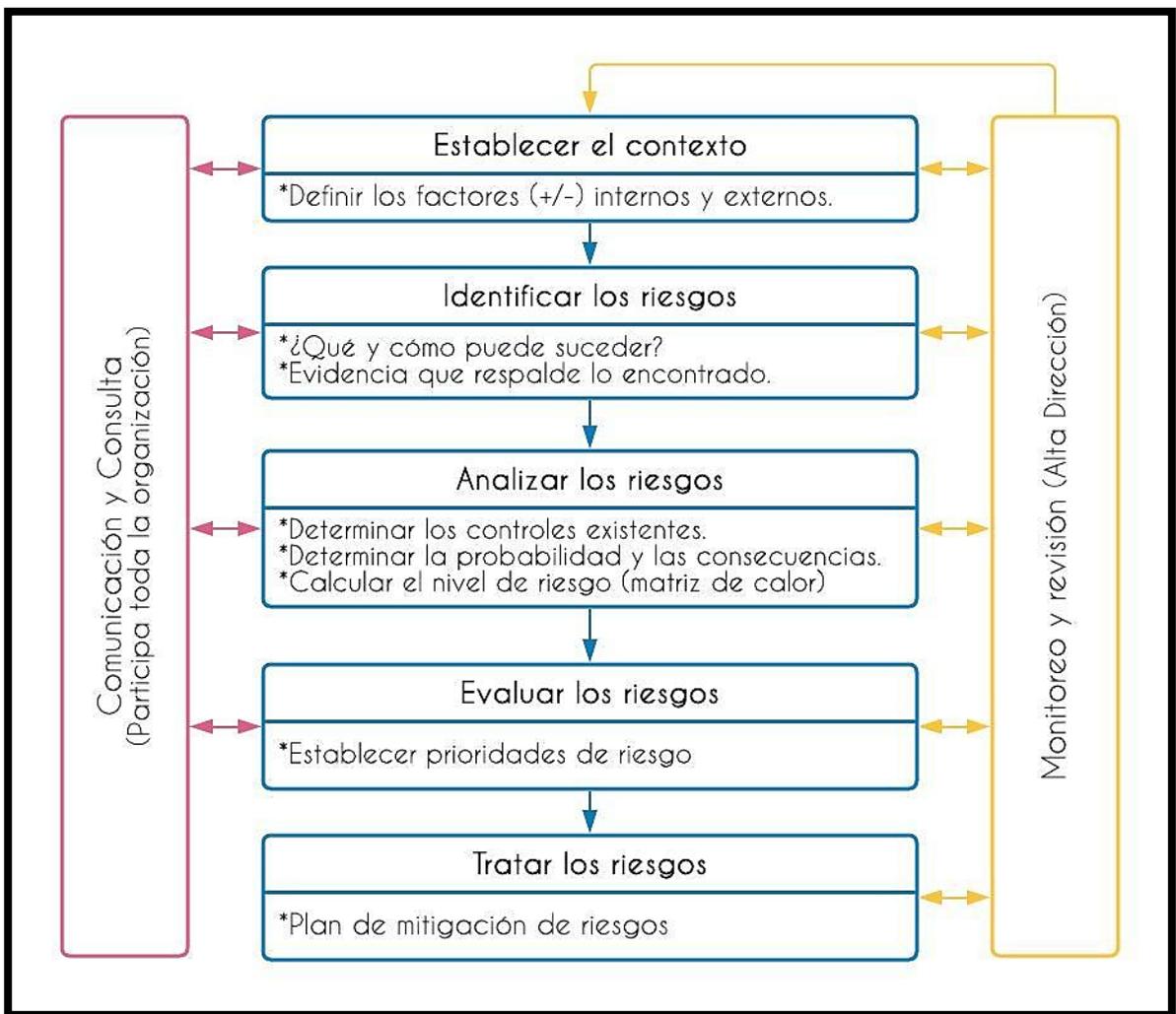


Figura 17. Metodología ISO 31000. Recuperado de ISOTools Excelente, 2019. Elaboración propia.

- **Análisis del cuestionario de control interno del componente evaluación de riesgos.**

En el componente de evaluación de riesgos en la empresa se toman medidas de control cuando ya se han presentado problemas, ya sean financieros, contables u operativos, al analizarlo se encontró que el nivel de confianza es del 9,38%, esto quiere decir que es bajo y el riesgo puede afectar de manera considerable si no se lo detecta a tiempo. **(Ver anexo 12)**

- Distarein Cía Ltda. es una empresa que no cuenta con una cultura de gestión de riesgos, por lo que es vulnerable a que se presenten problemas y que no se encuentren soluciones oportunas.

- La empresa al no contar con objetivos institucionales establecidos formalmente, no logran identificar y evaluar los riesgos que están relacionados con la filosofía empresarial.
- En la empresa no existe un responsable de la identificación de riesgos, por lo que les hace susceptibles a cambios externos e internos que afecten negativamente a la entidad.

4.6.1. Definición de factores internos y externos.

Distarein Cía. Ltda. debe analizar los factores que intervengan de manera considerable en cada proceso de la empresa, donde, el objetivo es priorizar, el impacto que tienen dentro de la organización. Se debe calcular el riesgo, identificado los factores internos y externos con base a: el área afectada, los efectos, el tiempo y el grado de complejidad que puede tener como consecuencia el no afrontarlo de manera correcta. A continuación, se encuentra la matriz de identificación de riesgos:

Tabla 29.
Factores internos y externos.

Factor de riesgo Externo	Ítem	Situación con potencial daño (amenaza)	Riesgo	Aplica/no aplica
ECONÓMICO	1	Cambio de condiciones económicas	Fluctuación en el precio del azúcar.	Aplica
	2	Renuncia de socios	Cese de inversiones	Aplica
	3	Competencia desleal	Disminución de ventas	Aplica
	4	Desconocimiento de financiamiento	Limitación en la expansión del negocio	Aplica

POLÍTICO	5	Desconocimiento de leyes y políticas regulatorias	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Aplica
	6	Riesgo país	Dificultad para acceder a créditos extranjeros	No Aplica
TECNOLÓGICO	7	Tecnología inapropiada/ incompatible	Bajo nivel de competitividad informática	Aplica
	8	Desactualización de un sistema contable - financiero	Información contable – financiera con posibles errores	Aplica
SOCIAL	9	Deficiente gestión comercial	Ausencia de relación entre la marca y los clientes.	Aplica
	10	Distorsión en la información sobre sus productos	Mala imagen empresarial	Aplica
AMBIENTAL	11	Vulnerabilidad al estrés ambiental	Capacidad institucional para responder a cambios del entorno	No Aplica
Factor de riesgo interno	Ítem	Situación con potencial daño (amenaza)	Riesgo	Aplica/No aplica
INFRAESTRUCTURA	12	Espacio reducido	Espacio limitado para el almacenamiento de producto	Aplica
	13	Orden y limpieza	Mantenimiento inapropiado de las bodegas para el almacenamiento del producto	Aplica
TALENTO HUMANO	14	Inadecuada gestión del talento humano	Duplicidad de funciones	Aplica
	15	Desconocimiento laboral	Falta de capacitaciones al personal	Aplica

GESTIÓN CONTABLE - FINANCIERA	16	Control en los procedimientos contables	Falta de seguridad razonable en el proceso contable	Aplica
	17	No existe un contador interno	Demora en la entrega de la información financiera	Aplica
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	18	Desconocimiento de la filosofía empresarial	Falta de planificación estratégica	Aplica
	19	Mala estructura organizacional	Falta de cargos	Aplica

Nota. *Elaboración propia.*

4.6.2. Identificación de riesgos.

Al realizarse la fase denominada identificación de factores internos y externos, se incorpora a cada riesgo la columna causas, que describe el origen, así como los posibles efectos.

Tabla 30.
Identificación de riesgos.

ÍTEM	RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CAUSA	EFECTO
1	Fluctuación en el precio del azúcar.	Se refiere a un cambio inesperado en el precio del azúcar de la Bolsa de Valores	Cambios en la tendencia del precio del azúcar en la Bolsa de Valores de Nueva York	No existe un precio fijo por las fluctuaciones.
2	Cese de inversiones	Se refiere al cese de inversiones por parte de los socios debido a problemas administrativos, legales o financieros.	Decremento en ventas y utilidades, problemas legales o administrativos. Además, en el año 2020 la pandemia mundial por COVID-19	Renuncia de socios, pérdida de competitividad y problemas económicos serios en la empresa.
3	Disminución de ventas	Al existir cada vez mayor competencia puede generarse la disminución	Alto nivel de competencia en el sector	Reducción del nivel de ventas, decremento en la utilidad y despido de empleados.

		de las ventas en la empresa		
4	Limitación en la expansión del negocio	La empresa no puede expandir su negocio a otros mercados locales	Limitaciones financieras	Desarrollo empresarial estático
5	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Al desconocer las leyes y políticas regulatorias que surgen de manera continua en el país, existe el riesgo de incumplimiento de las mismas.	Desconocimiento e inadecuada aplicación de la normativa legal, contable y tributaria.	Sanciones y pérdida de recursos.
6	Bajo nivel de competitividad informática	Al desconocer sobre el manejo de los sistemas informáticos, se genera inconsistencias en los procesos	Desconocimiento de sistemas informáticos	Generación de errores en los procesos
7	Información contable – financiera con posibles errores	Desactualización de los programas contables – financieros hacen que la empresa no cumpla con los procesos correctamente.	Desactualización de un sistema contable - financiero	Sanciones y pérdida de recursos
8	Ausencia de relación entre la marca y los clientes.	Se refiere a la ausencia de relación entre la marca Distarein Cía. Ltda. y los clientes	No existe una imagen publicitaria en la empresa	Los clientes no asocian a la empresa con los productos que oferta
9	Mala imagen empresarial	Desconocimiento sobre la logística que maneja la empresa	Distorsión en la información sobre sus productos	Disminución de clientes
10	Espacio limitado para el almacenamiento de producto	Se refiere a la ausencia de espacio físico para el almacenamiento de la mercadería	Espacio reducido para el almacenamiento de los productos	No existe incremento de ventas por falta de espacio en bodega
11	Mantenimiento inapropiado de las bodegas para el almacenamiento del producto	El mantenimiento, orden y aseo de la bodega es inadecuado para el almacenamiento de los productos.	Falta de orden y limpieza	Producto dañado
12	Duplicidad de funciones	Se relaciona con una mala distribución de funciones	Inadecuada gestión del talento humano	Generación de errores en los procesos.

		dentro de la organización, haciendo que el personal realice 2 o 3 actividades al mismo tiempo.		
13	Falta de capacitaciones al personal	Falta de capacitaciones al personal por parte de los directivos de la empresa	Falta de involucramiento de los directivos con el personal operativo	Personal no apto para realizar sus funciones
14	Falta de seguridad razonable en el proceso contable	Establece que los procesos contables – financieros pueden carecer de seguridad razonable, al no elaborarse de manera oportuna.	No existe un contador de planta que gestione la contabilidad de forma oportuna	Procedimientos no documentados, negligencia, desorden administrativo
15	Demora en la entrega de la información financiera	Se refiere al incumplimiento en la presentación oportuna de información financiera, debido a información contable - financiera errónea, incompleta y desactualizada.	Fallas del sistema informático y contable, errores del personal encargado del área contable e inexistencia de normas y políticas contables escritas y aprobadas.	Sanciones, pérdida de recursos y problemas en la toma de decisiones.
16	Falta de planificación estratégica	Al no existir una planificación estratégica se crea un ambiente ineficiente dentro de la organización	Procedimientos no documentados, negligencia, desorden administrativo.	Pérdida de credibilidad.
17	Falta de cargos	No existe una estructura organizacional adecuada para los puestos y responsabilidades que se deben efectuar en la organización.	Mala distribución de funciones	Procesos realizados a destiempo

Nota. Elaboración propia.

4.6.3. Análisis del riesgo.

Para establecer una valoración y priorización de los riesgos, con el fin de clasificarlos, depende de la información que se encuentra disponible sobre el riesgo y su origen, siendo necesario establecer escalas que pueden ser cuantitativas o cualitativas. Se definen dos categorías: probabilidad e impacto.

PROBABILIDAD			IMPACTO	
Alta	5	Casi Seguro (A)	9-10	Catastrófico
	4	Probable (B)	7-8	Mayor
Media	3	Posible (C)	5-6	Moderado
	2	Improbable (D)	3-4	Menor
Baja	1	Raro (E)	1-2	Insignificante

Figura 18. Análisis del riesgo en probabilidad e impacto. Elaboración propia.

- **Matriz de riesgos.**

Con la matriz de riesgos se pueden identificar los riesgos más significativos inherentes a las actividades de la empresa, siendo una herramienta necesaria para mejorar el control y seguridad de la organización. Se realiza un diagnóstico de acuerdo con el establecimiento de diferentes zonas representadas por diversos colores como se muestra a continuación:

Tabla 31.
Zonas de riesgo.

ZONA DE RIESGO BAJO								ZONA DE RIESGO MODERADO							ZONA DE RIESGO ALTO					ZONA DE RIESGO EXTREMO				
Z-1	Z-2	Z-3	Z-4	Z-5	Z-6	Z-7	Z-8	Z-9	Z-10	Z-11	Z-12	Z-13	Z-14	Z-15	Z-16	Z-17	Z-18	Z-19	Z-20	Z-21	Z-22	Z-23	Z-24	Z-25

Nota. Elaboración propia.

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	INSIGNIFICANTE (1-2)	MENOR (3-4)	MODERADO (5-6)	MAYOR (7-8)	CATASTRÓFICO (9-10)
(E) RARO - 1	(1-2-B) Zona 1 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(3-4-B) Zona 3 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(5-6-B) Zona 6 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(7-8-B) Zona 8 "Asumir Riesgo"	(9-10-M) Zona 10 Riesgo Moderado "Reducir el riesgo"
(D) IMPROBABLE - 2	(2-4-B) Zona 2 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(6-8-B) Zona 5 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(10-12-M) Zona 12 Riesgo Moderado "Reducir Riesgo"	(14-16-M) Zona 14 Riesgo Moderado "Reducir Riesgo"	(18-20-A) Zona 19 Riesgo Alto "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"
(C) POSIBLE - 3	(3-6-B) Zona 4 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(9-12-M) Zona 11 Riesgo Moderado "Reducir Riesgo"	(15-18-A) Zona 15 Riesgo Alto "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(21-24-A) Zona 18 Riesgo Alto "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(27-30-E) Zona 20 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"
(B) PROBABLE - 4	(4-8-B) Zona 7 Riesgo Bajo "Asumir Riesgo"	(12-16-M) Zona 13 Riesgo Moderado "Reducir Riesgo"	(20-24-A) Zona 17 Riesgo Alto "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(24-32-E) Zona 21 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(36-40-E) Zona 24 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"
(A) CASI SEGURO - 5	(5-10-M) Zona 9 Riesgo Moderado "Reducir Riesgo"	(15-20-A) Zona 16 Riesgo Alto "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(25-30-E) Zona 22 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(35-40-E) Zona 23 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"	(45-50-E) Zona 25 Riesgo Extremo "Evitar Riesgo" "Reducir Riesgo" "Transferir Riesgo"

Figura 19. Mapeo de riesgo. Elaboración propia.

Se marcan los riesgos, luego se coloca la probabilidad e impacto en base a las calificaciones establecidas. Se evalúa a cuatro funcionarios: Presidente, Gerente General, Jefe de Logística, Auxiliar contable, que a través de sus calificaciones permiten generar un promedio general del riesgo analizado, definiéndose así, una zona de riesgo inherente que puede ser bajo, moderado, alto u extremo para así, reducir, evitar, asumir, compartir o transferir el riesgo.

Tabla 32.
Análisis del riesgo.

ÍTEM	RIESGO	PROBABILIDAD/ IMPACTO	FUNCIONARIO					VALOR	NOMBRE	EVALUACIÓN	ZONA DE RIESGO
			1	2	3	4	5				
1	Fluctuación en el precio del azúcar	P	5	4	5	5		5	Casi seguro (A)	40	Riesgo extremo (Z-23)
		I	8	9	8	7		8	Mayor		
2	Cese de inversiones	P	3	4	2	3		3	Posible (C)	21	Riesgo alto (Z-18)
		I	7	6	9	7		7	Mayor		
3	Disminución de ventas	P	4	3	3	2		3	Posible (C)	24	Riesgo alto (Z-18)
		I	8	7	9	8		8	Mayor		
4	Limitación en la expansión del negocio	P	1	3	3	1		2	Improbable (D)	14	Riesgo moderado (Z-14)
		I	7	6	8	7		7	Mayor		
5	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	P	4	2	3	2		3	Posible (C)	18	Riesgo alto (Z-15)
		I	6	5	7	4		6	Moderado		
6		P	4	4	5	3		4	Probable (B)	28	Riesgo extremo

	Bajo nivel de competitividad informática	I	7	8	6	8		7	Mayor		(Z-21)
7	Información contable – financiera con posibles errores	P	3	4	4	5		4	Probable (B)	36	Riesgo extremo (Z-24)
		I	9	8	8	10		9	Catastrófico		
8	Ausencia de relación entre la marca y los clientes.	P	1	2	2	3		2	Improbable (D)	10	Riesgo moderado (Z-12)
		I	5	4	6	3		5	Moderado		
9	Mala imagen empresarial	P	3	4	3	3		3	Posible (C)	18	Riesgo alto (Z-15)
		I	6	7	5	6		6	Moderado		
10	Espacio limitado para el almacenamiento de producto	P	4	5	3	4		4	Probable (B)	28	Riesgo extremo (Z-21)
		I	8	7	7	6		7	Mayor		
11	Mantenimiento inapropiado de las bodegas para el almacenamiento del producto	P	2	1	2	2		2	Improbable (D)	10	Riesgo Moderado (Z-12)
		I	6	5	4	5		5	Moderado		
12	Duplicidad de funciones	P	5	5	4	5		5	Casi seguro (A)	40	Riesgo extremo (Z-23)
		I	8	7	9	8		8	Mayor		
13	Falta de capacitaciones al personal	P	4	5	3	4		4	Probable (B)	28	Riesgo extremo (Z-21)
		I	6	7	6	8		7	Mayor		
14		P	4	5	4	3		4	Probable (B)	28	Riesgo extremo

	Falta de seguridad razonable en el proceso contable	I	8	9	7	5		7	Mayor		(Z-21)
15	Demora en la entrega de la información financiera	P	4	5	4	3		4	Probable (B)	28	Riesgo extremo (Z-21)
		I	9	8	5	6		7	Mayor		
16	Falta de planificación estratégica	P	4	3	4	2		3	Posible (C)	21	Riesgo alto (Z-18)
		I	8	6	9	5		7	Mayor		
17	Falta de cargos	P	5	5	4	4		5	Casi seguro (A)	35	Riesgo extremo (Z-23)
		I	7	8	7	6		7	Mayor		

Nota. *Elaboración propia.*

4.6.4. Evaluar los riesgos.

Tras haber identificado, analizado y evaluado cada uno de los riesgos, se definen controles existentes para opciones de manejo, así, se consideran alternativas como:

- Evitar el riesgo, tomando medidas encaminadas a prevenir su materialización, siendo la primera alternativa a considerar.
- Reducir el riesgo, implica tomar medidas encaminadas a disminuir tanto la probabilidad como el impacto.
- Compartir o transferir el riesgo, reduce el efecto a través del traspaso de las pérdidas a otras organizaciones.
- Asumir el riesgo, elaborar planes de contingencia enfocados a riesgos residuales existentes.

Valoración	Definición
0	Control inexistente
1	Control incipiente
2	Control insuficiente
3	Control moderado
4	Control adecuado
5	Control satisfactorio

Figura 20. Valoración de controles.
Elaboración propia.

Tabla 33.
 Mapa de riesgos.

Í T E M	RIESGO	PROBABILIDAD	IMPACTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO	CONTROL EXISTENTE	VALORACIÓN DE CONTROLES	OPCIONES DE MANEJO
1	Fluctuación en el precio del azúcar	5 Casi seguro (A)	8 Mayor	40 Riesgo extremo (Z-23)	Precios basados en la competencia	4	Transferir el riesgo
2	Cese de inversiones	3 Posible (C)	7 Mayor	21 Riesgo alto (Z-18)	Leyes gubernamentales	4	Evitar el riesgo
3	Disminución de ventas	3 Posible (C)	8 Mayor	24 Riesgo alto (Z-18)	Ninguno	0	Reducir el riesgo
4	Limitación en la expansión del negocio	2 Improbable (D)	7 Mayor	14 Riesgo moderado (Z-14)	Ninguno	0	Reducir el riesgo
5	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	3 Posible (C)	6 Moderado	18 Riesgo alto (Z-15)	Leyes emitidas por organismos de control	3	Evitar el riesgo

6	Bajo nivel de competitividad informática	4 Probable (B)	7 Mayor	28 Riesgo extremo (Z-21)	Ninguno	0	Transferir el riesgo
7	Información contable – financiera con posibles errores	4 Probable (B)	9 Catastrófico	36 Riesgo extremo (Z-24)	Establecimiento de rangos de tiempo para subir información a la Web	4	Evitar el riesgo
8	Ausencia de relación entre la marca y los clientes.	2 Improbable (D)	5 Moderado	10 Riesgo moderado (Z-12)	Ninguno	0	Evitar el riesgo
9	Mala imagen empresarial	3 Posible (C)	6 Moderado	18 Riesgo alto (Z-15)	Informes de inventario de mercadería	2	Reducir el riesgo
10	Espacio limitado para el almacenamiento de producto	4 Probable (B)	7 Mayor	28 Riesgo extremo (Z-21)	Cuenta con 2 bodegas	4	Reducir el riesgo
11	Mantenimiento inapropiado de las bodegas para el almacenamiento del producto	2 Improbable (D)	5 Moderado	10 Riesgo Moderado (Z-12)	Informes para la comisión de limpieza	5	Reducir el riesgo

12	Duplicidad de funciones	5 Casi seguro (A)	8 Mayor	40 Riesgo extremo (Z-23)	Ninguno	0	Evitar el riesgo
13	Falta de capacitaciones al personal	4 Probable (B)	7 Mayor	28 Riesgo extremo (Z-21)	Ninguno	0	Evitar el riesgo
14	Falta de seguridad razonable en el proceso contable	4 Probable (B)	7 Mayor	28 Riesgo extremo (Z-21)	Establecimiento de rangos de tiempo para subir información a los organismos de control	4	Evitar el riesgo
15	Demora en la entrega de la información financiera	4 Probable (B)	7 Mayor	28 Riesgo extremo (Z-21)	Ninguno	0	Evitar el riesgo
16	Falta de planificación estratégica	3 Posible (C)	7 Mayor	21 Riesgo alto (Z-18)	Ninguno	0	Evitar el riesgo
17	Falta de cargos	5 Casi seguro (A)	7 Mayor	35 Riesgo extremo (Z-23)	Ninguno	0	Evitar riesgo

Nota. *Elaboración propia.*

4.6.5. Tratamiento del riesgo.

Tabla 34.

Tratamiento del riesgo.

Factor de riesgos	Riesgo	Descripción del riesgo	Actividades sugeridas	Responsables	Tiempo de aplicación
Económico	Fluctuación en el precio del azúcar.	Se refiere a un cambio inesperado en el precio del azúcar de la Bolsa de Valores	Efectuar contratos con los proveedores colombiano y nacional, en donde se logre estipular y mantener el precio constante del azúcar durante un periodo de tiempo determinado.	*Jefe de Logística	Inmediata – permanente
	Cese de inversiones	Se refiere al cese de inversiones por parte de los socios debido a problemas administrativos, legales o financieros.	Definir políticas y estrategias que permitan incrementar el nivel de rentabilidad de la empresa, ofreciendo seguridad a los socios.	*Gerente *Contador	Inmediata – permanente
	Disminución de ventas	Al existir cada vez mayor competencia puede generarse la disminución de las ventas en la empresa	Diseñar e implementar estrategias de marketing que permitan fidelizar los clientes obtenidos y alcanzar nuevos mercados o incrementar el portafolio de los mismos.	*Jefe comercial	Permanente
	Limitación en la expansión del negocio	La empresa no puede expandir su negocio a otros mercados locales	Realizar estudios de mercado para analizar el comportamiento del cliente y el producto	*Jefe comercial	Inmediata
Político	Incumplimiento de leyes y políticas regulatorias	Al desconocer las leyes y políticas regulatorias que surgen de manera continua en el país, existe el riesgo de incumplimiento de las mismas.	Revisar normativa legal vigente para asegurar que cada proceso o actividad se efectúe de forma sistemática, evitando errores y sanciones.	*Gerente *Contador *Auxiliar contable	Permanente
Tecnológico	Bajo nivel de competitividad informática	Al desconocer sobre el manejo de los sistemas informáticos, se genera inconsistencias en los procesos	Realizar capacitaciones sobre el manejo de sistemas informáticos, contables – financieros que ayuden al giro de negocio	*Asesoría externa	Inmediata – permanente

	Información contable – financiera con posibles errores	Desactualización de los programas contables – financieros hacen que la empresa no cumpla con los procesos correctamente.			
Social	Ausencia de relación entre la marca y los clientes.	Se refiere a la ausencia de relación entre la marca Distarein Cía. Ltda. y los clientes	Diseñar e implementar estrategias de marketing que permitan fidelizar a los clientes	*Jefe comercial	Inmediata
	Mala imagen empresarial	Desconocimiento sobre la logística que maneja la empresa	Formalizar la información acerca de la cartera de productos, por medio de documentos, emails o en carteleras, para previo conocimiento en los vendedores.	*Jefe comercial *Jefe de logística	Inmediata - permanente
Infraestructura	Espacio limitado para el almacenamiento de producto	Se refiere a la ausencia de espacio físico para el almacenamiento de la mercadería	Arrendar un lugar más amplio en caso de que las 2 bodegas no abastezcan el nivel de productos.	*Gerente *Jefe de logística *Contador *Cajero	Ocasional
	Mantenimiento inapropiado de las bodegas para el almacenamiento del producto	El mantenimiento, orden y aseo de la bodega es inadecuado para el almacenamiento de los productos.	Realizar brigadas de aseo por áreas	*Toda la organización	Permanente
Talento humano	Duplicidad de funciones	Se relaciona con una mala distribución de funciones dentro de la organización, haciendo que el personal realice 2 o 3 actividades al mismo tiempo	Aplicar un manual de funciones que especifique, área, responsabilidad, funciones, nivel educativo y experiencia	*Jefe administrativo	Inmediato – permanente
	Falta de capacitaciones al personal	Falta de capacitaciones al personal por parte de los directivos de la empresa	Realizar un Plan de Capacitación para el personal para el buen desenvolvimiento de la empresa.	*Jefe administrativo *Recursos humanos	Permanente

Gestión contable - financiera	Falta de seguridad razonable en el proceso contable	Establece que los procesos contables – financieros pueden carecer de seguridad razonable, al no elaborarse de manera oportuna.	Elaborar información contable-financiera de forma oportuna y sistemática para contribuir a la toma de decisiones eficientes.	*Contador	Inmediata – permanente
	Demora en la entrega de la información financiera	Se refiere al incumplimiento en la presentación oportuna de información financiera, debido a información contable - financiera errónea, incompleta y desactualizada			
Gestión administrativa	Falta de planificación estratégica	Al no existir una planificación estratégica se crea un ambiente ineficiente dentro de la organización	Realizar una Planificación Estratégica incluyendo todas las áreas, aplicando una planificación adecuada.	*Presidente *Gerente	Permanente – anual
	Falta de cargos	No existe una estructura organizacional adecuada para los puestos y responsabilidades que se deben efectuar en la organización.	Revisar el Organigrama para ver que cargos son necesarios para el buen funcionamiento de la empresa y si hace falta y no se cuenta con personal idóneo, contratar personal para que los ocupe.	*Gerente *Recursos humanos	Inmediata

Nota. *Elaboración propia.*

4.7.Actividades de control

Son acciones realizadas en todos los niveles jerárquicos de una empresa, se ejecutan en varias etapas del proceso de negocio mediante políticas y procedimientos que ayudan a mitigar riesgos y asegurar la gestión administrativa según el giro del negocio.

- **Análisis del cuestionario de control interno del componente actividades de control.**

Distarein Cía. Ltda. no cumple con actividades que contribuyan al crecimiento de la empresa, por lo que al analizar el cuestionario de control interno se presentó un nivel de confianza bajo (43,75%), debido a que:

- La empresa no ha implementado políticas que especifiquen funciones, provocando que no exista compatibilidad entre ellas, incrementado el riesgo de duplicidad en las funciones.
- No se detectan a tiempo los errores ya que el encargado de contabilidad es un profesional independiente a la empresa y no conoce sobre la situación real de la empresa.
- No existe personal encargado de supervisar el desempeño de cada empleado en su puesto de trabajo. **(Ver anexo 13)**

4.7.1. Políticas y procedimientos de Distarein Cía. Ltda.

- **Objetivos.**
 - Establecer el proceso de adaptación a las nuevas actividades de control en la empresa.

- Brindar herramientas que permitan optimizar determinadas tareas para brindar el máximo de eficiencia en la empresa bajo un sistema de procesos controlados.

- **Alcance.**

Distarein Cía. Ltda. realiza políticas para todas las áreas principales que desarrollan sus labores cotidianamente en la empresa.

Al ser una empresa distribuidora de productos de primera necesidad los procesos fueron enfocados en las áreas de comercialización e importación contribuyendo a las operaciones de logística y proceso como parte fundamental en la comercialización.

- **Representación y simbología.**

La empresa presenta los procedimientos mediante descripciones narrativas de las actividades realizadas tales como adquisiciones, cobros, pagos, ventas e inventarios, adicionalmente se desarrolló un diagrama de flujo en formato tabular vertical, bajo metodología de diagramación ANSI, donde se ubican los procesos operacionales detallando la simbología paso a paso de arriba hacia abajo.

A continuación, se detalla el significado de los diagramas de flujo y sus actividades desarrolladas.

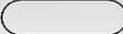
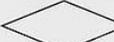
SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO (Diagramación administrativa)	
SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

Figura 21. Símbolos para elaborar diagrama de flujos. Recuperado de la norma ANSI.

4.7.2. Propuesta de políticas.

Se elaboró una propuesta de políticas que ayuden al funcionamiento de la organización con el fin de generar un orden adecuado en las operaciones.

- Políticas externas para Distarein Cía. Ltda.

Tabla 35.
Políticas externas.

 DISTAREINCÍA.LTDA.			POLÍTICAS EXTERNAS RUC: 0491518456001		
TIPO DE DOCUMENTO			ÁREA		
Políticas			-		
FECHA DE EMISIÓN		TIEMPO DE VIGENCIA		FECHA DE REVISIÓN	
03/01/2022		12 meses		03/01/2023	
Objetivo:					
Identificación de cada uno de los procesos del negocio, estructura de gobierno coherente, para la aplicación de políticas y sistemas de dirección.					
Personal obligado a cumplir las políticas:					
Todo el personal.					
POLÍTICAS:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Brindar un trato justo y de calidad a clientes y proveedores. 2. Acatar políticas del gobierno y entidades de control. 3. Tener actualizados siempre los sistemas con las versiones más nuevas. 4. Ofrecer igualdad de oportunidad de empleo a todo aspirante calificado, sin tomar en cuenta color de piel, sexo, religión, etc. 5. Tener una competencia leal con las demás personas. 6. Expresarse de manera adecuada sin perjudicar al cliente. 7. Asegurar que el producto adquirido sea de calidad, con personal comprometido a la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial, que genere competencia y confianza en el cliente. 					

Nota. *Elaboración propia.*

- Políticas internas para Distarein Cía. Ltda.

Tabla 36.
Políticas internas.

 DISTAREIN CÍA. LTDA.			POLÍTICAS EXTERNAS RUC: 0491518456001		
TIPO DE DOCUMENTO			ÁREA		
Políticas			Toda la organización		
FECHA DE EMISIÓN		TIEMPO DE VIGENCIA		FECHA DE REVISIÓN	
03/01/2022		12 meses		03/01/2023	
Objetivo:					
Establecer políticas que incrementen la eficiencia, eficacia y desarrollo empresarial.					
Personal obligado a cumplir las políticas:					
Todo el personal.					
POLÍTICAS:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal debe cumplir el horario laboral respecto al contrato establecido. 2. Para la contratación de personal se debe seguir un proceso de selección que permita comprobar que los conocimientos y habilidades que exige el cargo se llevarán a cabo. 3. Brindar cursos de capacitación al personal de nuevo ingreso. 4. Plan de capacitación en temas sobre calidad, ventas, contable y administrativo con entidades gubernamentales y no gubernamentales, aprovechando las capacidades y competencias del personal multidisciplinario. 5. Se realizará el seguimiento a cada unidad departamental por parte del inmediato superior. 6. Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores. 7. Brindar a los trabajadores un entorno amigable, divertido y reconfortable para sus labores cotidianas. 8. El personal debe regirse a la normativa interna establecida y aceptar el proceso de retroalimentación definido. 9. Definir una planificación a la medida con metas, objetivos, políticas y estrategias que garanticen la eficiencia en el establecimiento dentro del mercado. 10. Se espera que el trabajador mantenga en todo momento su área de trabajo y zonas de uso común limpias y en orden para la comodidad de todos 					

Nota. *Elaboración propia.*

- **Políticas del departamento administrativo – financiero.**

Tabla 37.

Políticas del departamento administrativo.

			POLÍTICAS INTERNAS DE IMPORTACIÓN RUC: 0491518456001		
TIPO DE DOCUMENTO			ÁREA		
Política			Administrativa - Financiera		
FECHA DE EMISIÓN		TIEMPO DE VIGENCIA		FECHA DE REVISIÓN	
03/01/2022		12 meses		03/01/2023	
Objetivo:					
Asegurar la armonización empresarial y mantener un alto nivel de control en el registro y presentación de la información administrativa-financiera de la empresa.					
Personal obligado a cumplir las políticas:					
Jefe administrativo, Contador, Encargado de recursos humanos, Cajero.					
POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal deberá realizar su trabajo dentro de un estricto marco profesional y ético, libre de cualquier tipo de discriminación. 2. El personal deberá contar con el apoyo tecnológico necesario y con el espacio físico ambiental apropiado que le permita realizar sus funciones con efectividad, seguridad y privacidad. 3. El uso del capital de la empresa será únicamente para las necesidades de esta. 4. El recurso económico será utilizado para: la administración, compras e importaciones y las necesidades de la empresa. 5. Todas las actividades serán supervisadas por la gerencia general mediante un reporte mensual por área. 6. El área administrativa tiene la responsabilidad global en manejo de talento humano, contratación de personal, bienestar laboral. 					
POLÍTICAS CONTABLES:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Informar a los directivos acerca de la información financiera y cuáles son las bases con las que se prepararon los estados financieros. 2. Registrar cada uno de los elementos que integran el activo, pasivo y patrimonio de la compañía. 3. Contabilizar los recursos recibidos y desembolsados. 4. Los Estados Financieros se presentarán de acuerdo a la Norma Internacional de Información Financiera para PYMES. 5. Los Estados Financieros se expresarán en dólares de los Estados Unidos de América. 6. Las facturas serán registradas en el sistema contable por el auxiliar contable siempre y cuando se confirme, el acto administrativo valido previo. 7. Controles sorpresivos mediante arqueos y conciliaciones a la gestión de recursos económicos por el departamento de contabilidad. 					

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS:

1. Es responsabilidad del departamento administrativo y específicamente el área de recursos humanos mantener un clima laboral adecuado.
2. Definir límites salariales para cada puesto de trabajo, días de vacaciones, horas extra u otros tipos de remuneraciones, acorde a la normativa vigente en el Código de Trabajo.
3. Cumplir y hacer cumplir las políticas, reglamento interno y códigos de ética, impuestos por la dirección de la empresa y establecer sanciones en caso de incumplimiento.
4. Coordinar conjuntamente con gerencia las capacitaciones para el personal, planificando tiempo y recursos.
5. Implementar políticas de contratación, con parámetros preestablecidos para elegir candidatos y contratar personal nuevo. Y para tal caso se procederá de la siguiente manera:
 - Cuando esté disponible una vacante es necesario que se dé a conocer de manera pública por prensa escrita o por publicaciones en las paredes externas del local, etc.
 - El postulante al puesto de trabajo deberá presentarse con original y copia de:
 - Cédula de identificación.
 - Certificado de votación
 - Planilla de agua, luz o teléfono.
 - Hoja de vida que contenga título profesional afín al puesto vacante.
 - Mínimo dos cartas de recomendación de anteriores trabajos afines al puesto que aspira.
 - Un certificado de la policía nacional de que no tiene antecedentes penales.
 - Una vez seleccionada las mejores carpetas, se procederá a una entrevista con los finalistas y se elegirá al ganador del puesto.

POLÍTICAS DE CAJA:

1. El cajero será responsable de las actividades que deben realizarse en el área de ventas y cobro de acuerdo al manual de funciones adoptado por la empresa.
2. El cajero debe cumplir con la obligación de registrar las transacciones que implique ingreso o salida de dinero.
3. Sera responsabilidad únicamente del cajero los faltantes o sobrantes de dinero y deben registrarse, en caso de presentarse.
4. El cajero debe contar con sustentos documentados como comprobantes de venta y copias de las facturas.
5. El cajero entregara un reporte de ventas causado del mes anterior cada 15 de mes.

Nota. Elaboración propia.

- **Políticas del departamento de comercialización.**

Tabla 38.

Políticas del departamento de comercialización.

			POLÍTICAS INTERNAS DE IMPORTACIÓN RUC: 0491518456001		
TIPO DE DOCUMENTO			ÁREA		
Política			Comercial		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN			
03/01/2022	12 meses	03/01/2023			
Objetivo:					
Normar el departamento de comercial con políticas de control para incrementar la eficiencia y eficacia en las áreas de compras nacionales, importaciones y ventas.					
Personal obligado a cumplir las políticas:					
Jefe comercial. Encargado de compras e importaciones, vendedor.					
POLÍTICAS COMERCIALES:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se brindará las capacitaciones al personal de acuerdo al cronograma que se establezca. 2. Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus pedidos, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el servicio a la comunidad. 3. Manejar precios accesibles para el consumidor. 4. Reconocimiento de los empleados de la empresa por buen desempeño. 5. Atender la demanda del mercado. 6. Promover y establecer los medios necesarios para que la comunicación de las deficiencias y sugerencias de mejora sean analizadas y aplicada. 					
POLÍTICAS DE COMPRAS E IMPORTACIONES:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar los precios más accesibles para la compra del producto. 2. Se cumplirá a cabalidad las instrucciones del manual de funciones para el encargado de compras e importaciones. 3. Todas las compras e importaciones deben ser registradas de forma digital en la base de datos de la empresa como evidencia de que se realizaron. 4. En caso de reformas en las leyes de importación se realizarán capacitaciones informativas. 5. El personal encargado de importación tiene la obligación de revisar todos los documentos que entren y salgan del área. 6. Está prohibido divulgar información de la empresa a personal no autorizado. 7. Todos los registros y documentos que se generen en las compras e importaciones se deben recopilar en el archivo y ser codificado según el número del pedido. 8. El responsable de compras e importaciones será custodio responsable de toda documentación original. 					
POLÍTICAS DE VENTA:					
<ol style="list-style-type: none"> 1. El buen trato a los clientes es primordial por parte del personal. 2. El responsable del área de ventas supervisará mediante reportes, las visitas de los clientes. 3. Al momento de realizar un pedido se respetarán los precios de los productos. 4. Informar de los productos disponibles a los clientes. 5. Informar al cliente sobre las promociones y descuentos. 					

Nota. Elaboración propia.

- **Políticas del departamento de logística.**

Tabla 39.

Políticas para el departamento de logística.

 POLÍTICAS INTERNAS DE IMPORTACIÓN RUC: 0491518456001		
TIPO DE DOCUMENTO		ÁREA
Política		Logística
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	FECHA DE REVISIÓN
03/01/2022	12 meses	03/01/2023
Objetivo:		
Normar el área de logística con la finalidad de manejar correctamente el ingreso y salida de mercadería por medio de políticas.		
Personal obligado a cumplir las políticas:		
Jefe de logística, Bodegueros		
POLÍTICAS DE LOGÍSTICA:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se debe cumplir con responsabilidad los plazos de entregas en la distribución de los productos. 2. Garantizar la calidad de las entregas de los productos. 3. Se brindará las capacitaciones al personal de acuerdo al cronograma. 4. Todas las actividades operativas serán ingresadas mediante al sistema informático diariamente en su respectivo orden. 5. Únicamente se podrá retirar la mercadería presentando el respectivo comprobante de pago. 6. Se requiere constatar en el sistema informático de la empresa si la mercadería se encuentra en stock para su distribución. 7. Garantizar la calidad de las entregas de los productos. 8. El mantenimiento seguro de las bodegas será responsabilidad del jefe de logística; las puertas se mantendrán cerradas y la llave estará bajo custodia del mismo, y si él considerará necesario, la responsabilidad de la llave caerá en los dos bodegueros. 9. En caso de que una persona externa quiera ingresar a bodega, deberá ser autorizada por el jefe de logística y será acompañada por un bodeguero todo el tiempo de su visita. 10. El jefe de logística, delegará la toma física de inventario al final del mes a un bodeguero para comparar inventarios con el sistema contable. Al siguiente mes le corresponde al otro bodeguero ayudar en esta actividad, pues se turnarán. 11. Se analizará el inventario de bodega con documentos soporte del movimiento (ingresos y egresos). 		
POLÍTICAS DE BODEGA:		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Previa salida de mercadería de bodega se revisará el documento de egreso autorizado sea factura o nota de pedido. 		

2. Los bodegueros tienen la responsabilidad de estar al día con la constatación física del inventario (revisión de stock) para conciliar esa información con contabilidad.
3. Los bodegueros deben revisar la calidad de la mercadería que llega de los proveedores y en caso de defectos, se procederá a informar para devolución; en caso de que se encuentre mercadería con falla ya en bodega, será sanción económica para el o los bodegueros responsables.
4. Los bodegueros no deben realizar inventario físico sin previa autorización del jefe de logística.
5. Se justificará el número de paquetes y estado del producto, con un documento donde conste el nombre del responsable de bodega. Y si existen inconsistencias se tratarán directamente con el responsable.

Nota. *Elaboración propia.*

4.7.3. Propuesta de procedimientos internos.

Se elaboró una propuesta de procedimientos internos que ayuden al funcionamiento de la organización con el fin de generar un orden adecuado en las operaciones.

- **Proceso de planificación estratégica**

Tabla 40.

Proceso de planificación estratégica.

PR-D-001	
<p>Distarein Cía. Ltda. Dirección: Av. Coral S/N y calle Bolivia Telf. 0982611195 Tulcán - Carchi RUC: 0491518456001</p>	
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTOS	
PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	
<p>Propósito: Diseño de una herramienta de gestión gerencial que permita formular, implementar y controlar la toma de decisiones para cumplir con las expectativas de la empresa en cuanto a crecimiento, desarrollo y sostenibilidad empresarial con responsabilidad social.</p>	

Alcance:

Establecimiento de un plan estratégico de acuerdo con la cultura empresarial que incluya su revisión permanente y satisfacción directiva.

TIPO DE DOCUMENTO		ÁREA	
Manual de Procedimientos		Administrativa	
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	VERSIÓN	FECHA DE REVISIÓN
03-01-2022	Anual	1.0	03-01-2023
N° ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1	Definición del plan estratégico con su correspondiente misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias.		Gerente general Jefe administrativo
2	Formulación del plan estratégico que incluya: - Objetivos a lograr en un lapso de tiempo establecido. - Estrategias para alcanzar los objetivos. - Planes de acción.		Gerente general Jefe administrativo
3	Aprobación del plan estratégico y planes de acción de la organización.		Junta de socios
4	Difusión del plan estratégico de la organización en todos los niveles para estimular el compromiso de los colaboradores		Jefe administrativo
5	Ejecución del plan de acuerdo a las estrategias y metas planteadas con sus correspondientes indicadores de desempeño.		Recursos Humanos
6	Seguimiento mensual al cumplimiento de los planes de acción para su posterior reporte.		Recursos Humanos
7	Presentación de un informe de cumplimiento a la Junta de socios.		Gerente general

Nota. Elaboración propia.

- *Diagrama de flujo del proceso de planificación estratégica.*

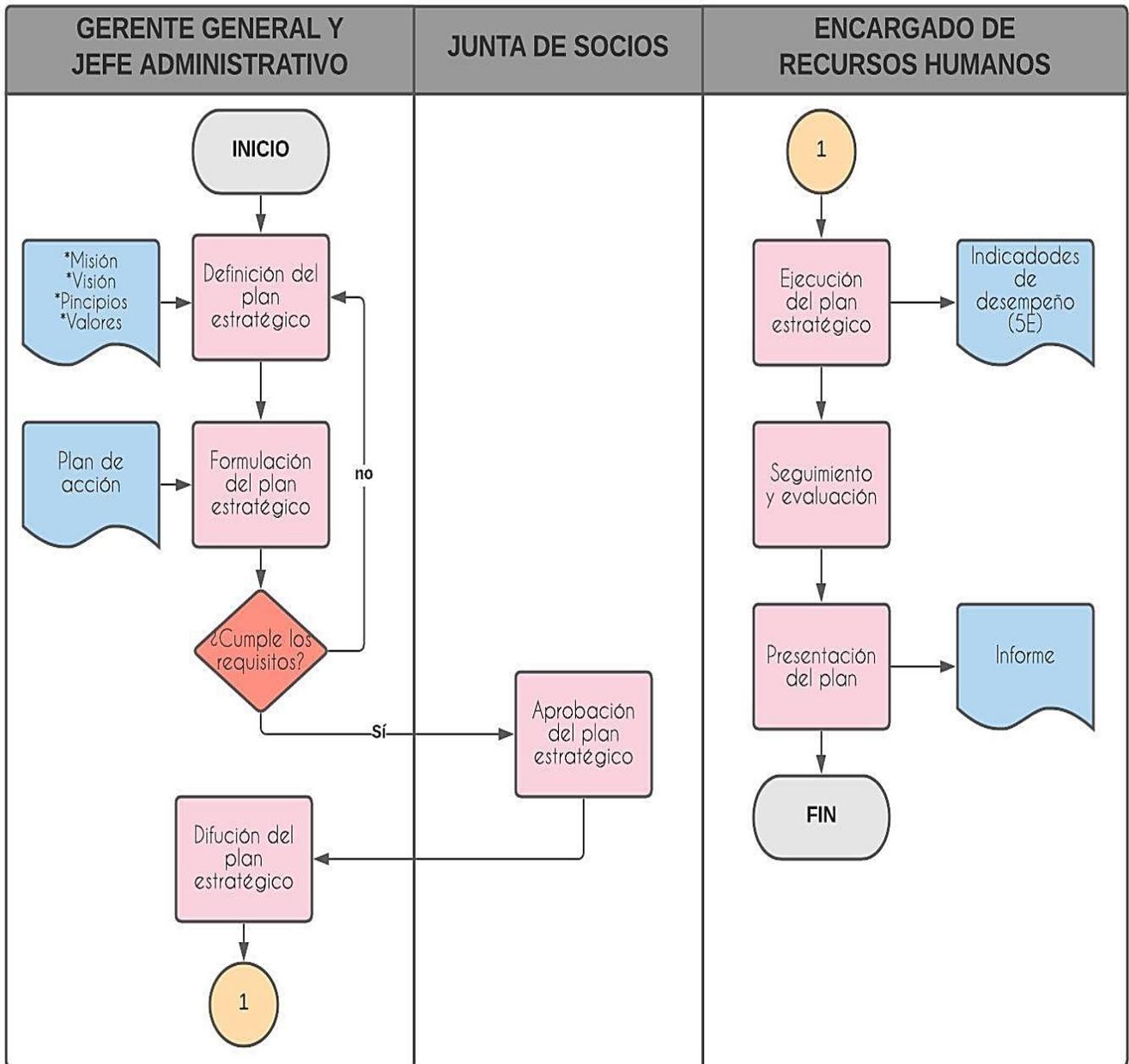


Figura 22. Diagrama de flujo del proceso de planificación estratégica. Elaboración propia.

- **Proceso de comunicación estratégica.**

Tabla 41.

Proceso de comunicación estratégica.

				PR-D-002	
Distarein Cía. Ltda. Dirección: Av. Coral S/N y calle Bolivia Telf. 0982611195 Tulcán – Carchi RUC: 0491518456001					
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS					
PROCESO DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA					
Propósito: Efectivizar el sistema de capacitación al personal para agilizar el proceso operativo.					
Alcance: Mejoramiento continuo en el proceso de capacitación al personal.					
TIPO DE DOCUMENTO			ÁREA		
Manual de Procedimientos			Para toda la organización		
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	VERSIÓN	FECHA DE REVISIÓN		
03-01-2022	Anual	1.0	03-01-2023		
N° ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN				RESPONSABLE
1	Diagnóstico de necesidades sobre capacitación al personal				Encargado de recursos humanos
2	Definición y aprobación de capacitaciones con el establecimiento de objetivos estratégicos, conocimientos y habilidades a alcanzar.				Encargado de recursos humanos
3	Elaborar el cronograma de actividades, presupuesto, formato de asistencia y material de apoyo para la capacitación				Encargado de recursos humanos
4	Socialización del plan de capacitación a todo el personal del área seleccionada.				Encargado de recursos humanos
5	Desarrollo de la capacitación				Personal operativo
6	Preparación de un informe				Jefe administrativo
7	Aplicación de indicadores de desempeño				Jefe administrativo

Nota. *Elaboración propia.*

- *Diagrama de flujo de comunicación estratégica.*

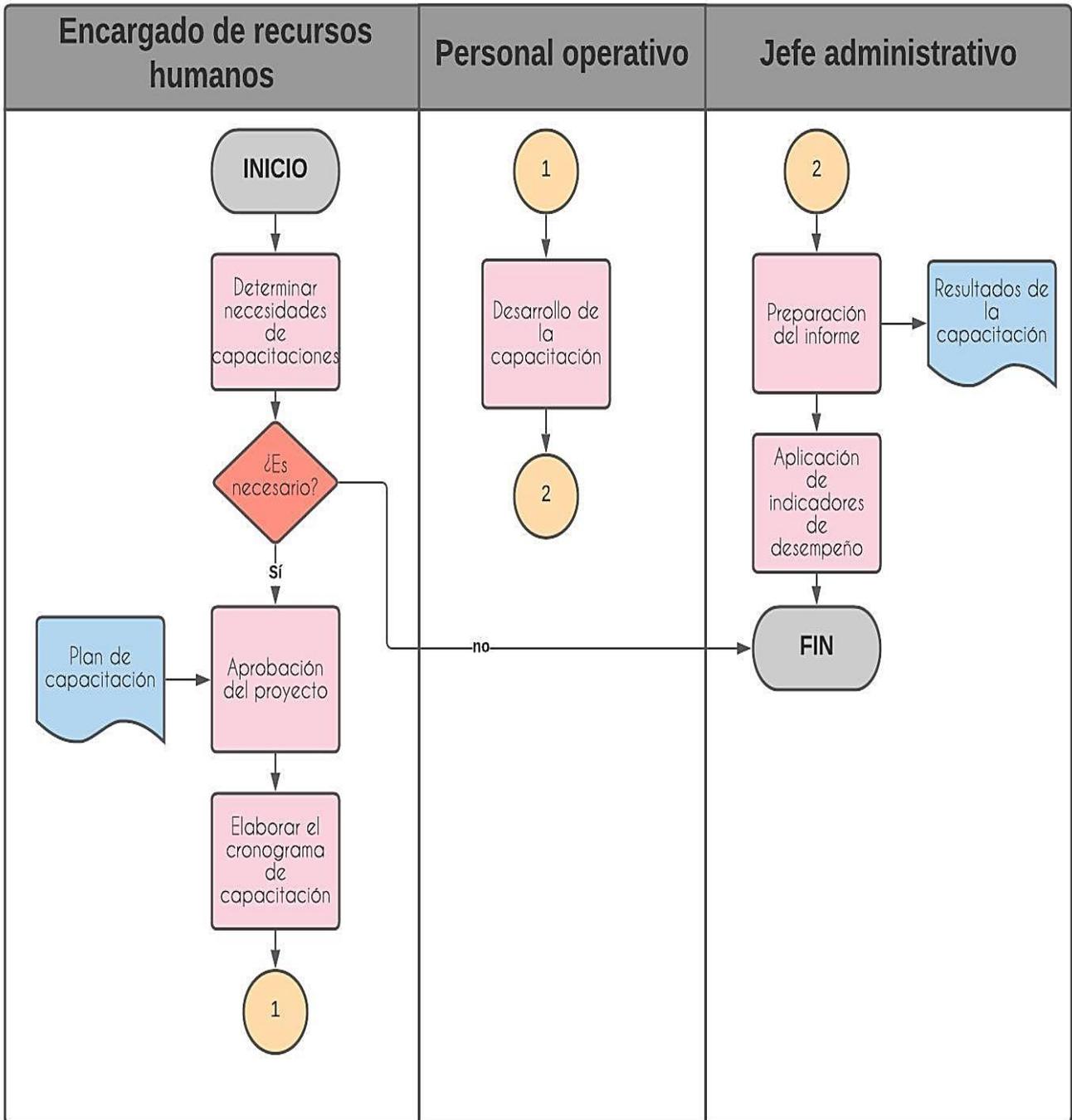


Figura 23. Diagrama de flujo de comunicación estratégica. Elaboración propia.

- **Proceso de importación de mercadería**

Tabla 42.

Proceso de importación de mercadería.

			PR-D-003
<p>Distarein Cía. Ltda. Dirección: Av. Coral S/N y calle Bolivia Telf. 0982611195 Tulcán - Carchi RUC: 0491518456001</p>			
DESCRIPCIÓN PROCEDIMIENTOS			
PROCESO DE IMPORTACIONES (COLOMBIA A ECUADOR) Y PAGOS			
Propósito: Efectivizar el sistema de compras al exterior para agilizar el proceso operativo.			
Alcance: Mejoramiento continuo en el proceso de compras al exterior			
TIPO DE DOCUMENTO		ÁREA	
Manual de Procedimientos		Comercial	
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	VERSIÓN	FECHA DE REVISIÓN
03-01-2022	Anual	1.0	03-01-2023
N° ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1	Contactar al proveedor		Encargado de importaciones
2	Negociación de términos “Incoterms” y tiempos de entrega de mercadería		Encargado de importaciones
3	Realizar la compra en línea de mercadería		Contador Cajero
4	Realizar el pago del producto y del flete		Contador Cajero
5	Recepción de documentos electrónicos que validen la compra		Contador Cajero
6	Contactar agentes de SENAE (Declaración Aduanera de Valor)		Contador
7	Pagar tributos y desaduanización		Contador Cajero
8	Entregar documentos de importación		Jefe comercial
9	Transporte de mercadería a bodega		Bodeguero

Nota. *Elaboración propia.*

- **Diagrama de flujo del proceso de importación de mercadería.**

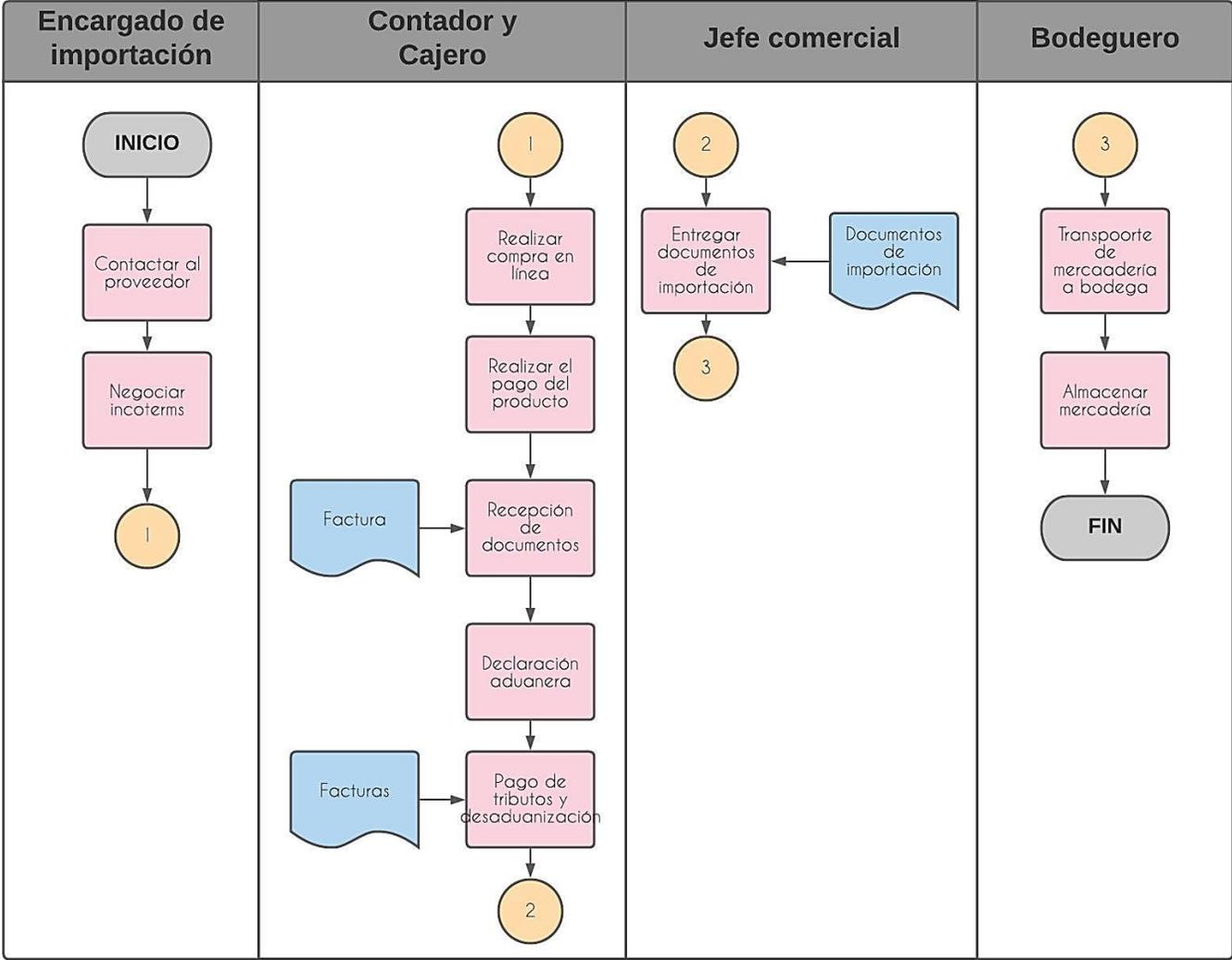


Figura 24. Diagrama de flujo del proceso de importación de mercadería. Elaboración propia.

Proceso de adquisición de mercadería nacional.

Tabla 43.

Proceso de adquisición de mercadería nacional y pagos.

			PR-D-004
<p>Distarein Cía. Ltda. Dirección: Av. Coral S/N y calle Bolivia Telf. 0982611195 Tulcán – Carchi RUC: 0491518456001</p>			
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS			
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA NACIONAL (INGENIO VALDEZ)			
Propósito: Efectivizar el sistema de adquisición de mercadería nacional para agilizar el proceso operativo.			
Alcance: Mejoramiento continuo en el proceso de mercadería nacional			
TIPO DE DOCUMENTO		ÁREA	
Manual de Procedimientos		Comercial	
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	VERSIÓN	FECHA DE REVISIÓN
03-01-2022	Anual	1.0	03-01-2023
N° ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN		RESPONSABLE
1	Elaborar el reporte de adquisición de mercadería		Encargado de compras
2	Realizar la cotización del producto.		Encargado de compras
3	Contactar al proveedor		Encargado de compras
4	Negociar los tiempos de entrega de mercadería		Encargado de compras
5	Realizar la compra de mercadería.		Contador Cajero
6	Realizar el pago del producto a proveedor y del flete		Contador Cajero
7	Receptar documentos electrónicos que validen la compra		Contador Cajero
8	Transporte de mercadería a bodega		Bodeguero

Nota. *Elaboración propia.*

- *Diagrama de flujo del proceso de adquisición de mercadería nacional.*

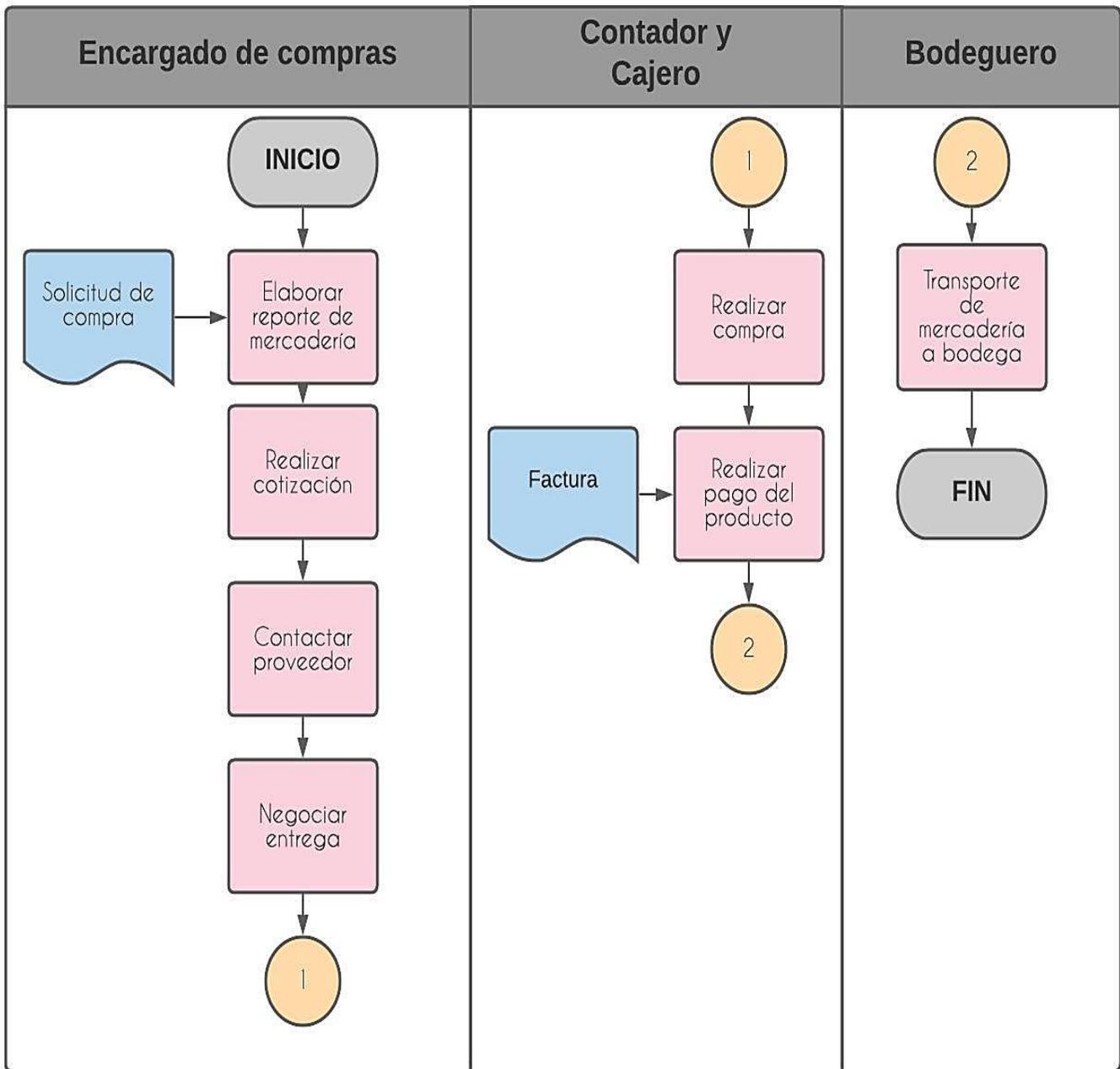


Figura 25. Diagrama de flujo de la adquisición de mercadería nacional. Elaboración propia.

- **Proceso de ventas.**

Tabla 44.

Proceso de venta.

PR-D-005		
<p>Distarein Cía. Ltda. Dirección: Av. Coral S/N y calle Bolivia Telf. 0982611195 Tulcán – Carchi RUC: 0491518456001</p>		
DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTO		
PROCESO DE VENTAS		
Propósito: Efectivizar el sistema de ventas y despacho de producto para agilizar el proceso operativo.		
Alcance: Mejoramiento continuo en el proceso de ventas y despacho de producto		
TIPO DE DOCUMENTO		ÁREA
Procedimiento		Comercial
FECHA DE EMISIÓN	TIEMPO DE VIGENCIA	VERSIÓN
03-01-2022	Anual	1.0
N° ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Recibir al cliente	Vendedor
2	Atender al cliente	Vendedor
3	Registrar el pedido del cliente	Vendedor
4	Realizar el cobro correspondiente	Cajero
5	Realizar la factura de los productos seleccionados	Cajero
6	Entregar los productos adquiridos al cliente	Bodeguero

Nota. *Elaboración propia.*

- *Diagrama de flujo del proceso de ventas.*

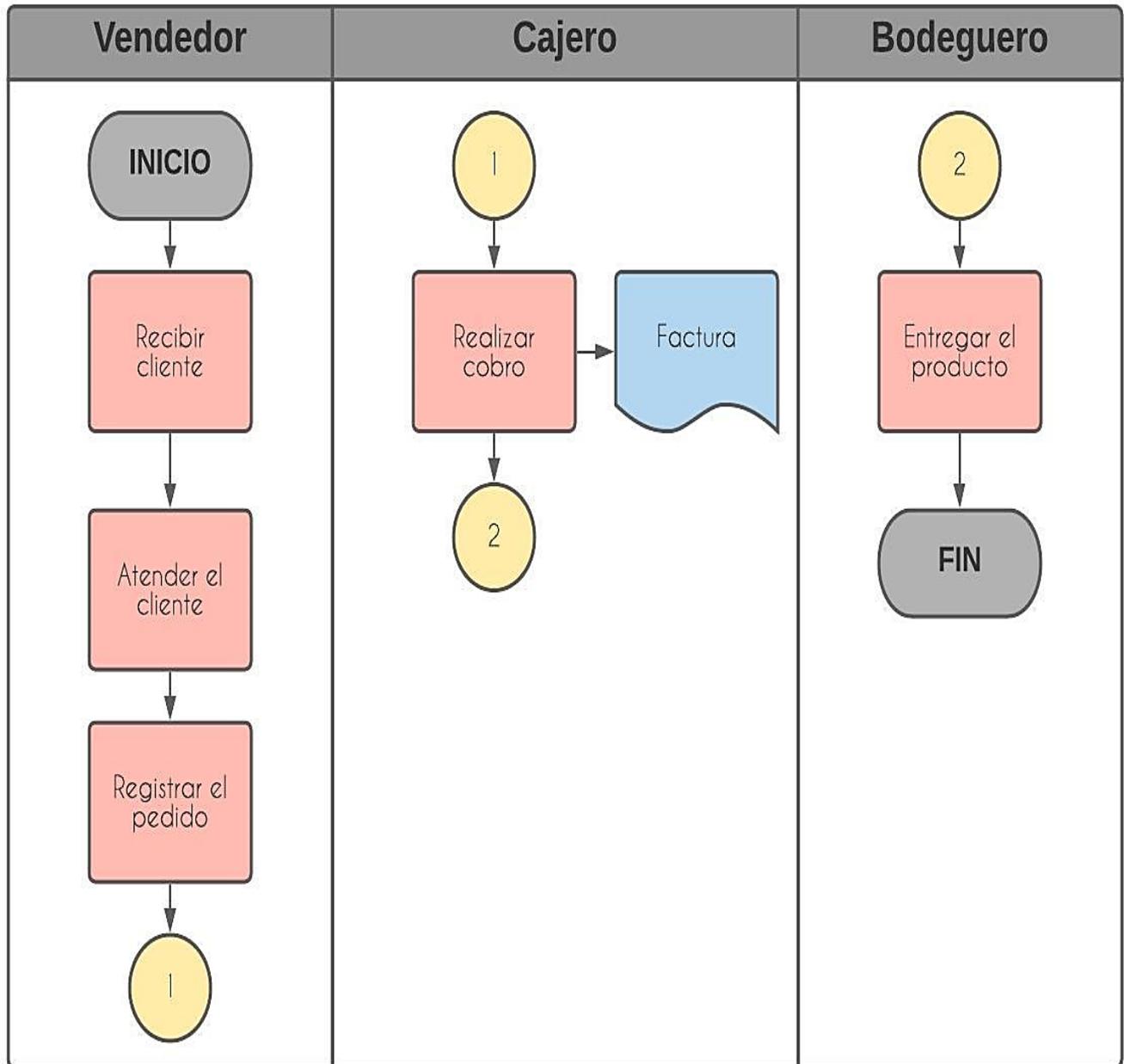


Figura 26. Diagrama de flujo del proceso de ventas. Elaboración propia.

Glosario de términos.

- **Importación:** las importaciones son el transporte de bienes y servicios del extranjero, los cuales son adquiridos por un país para distribuirlos en el interior de este.
- **Desaduanización:** es el proceso que se realiza sobre una mercancía con el fin de nacionalizarlas ante el Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador (SENAE).
- **Tributos:** Son aquellas sumas de dinero que el Estado o ente recaudador, exige en razón de la ejecución de una obra pública, cuya realización o construcción debe proporcionar un beneficio económico en el patrimonio del contribuyente
- **Incoterms:** son unas normas de carácter general, que definen la forma de operar entre proveedores y clientes en contratos de exportación o importación de bienes.
- **Flete:** se refiere al precio que tiene el transporte de una mercancía desde un punto de origen a un punto de destino.

4.7.4. Indicadores de desempeño de los procesos.

De acuerdo con el diagnóstico situacional elaborado, se constató que no existen indicadores que mida el desempeño en cada una de las áreas administrativa, contable y financiera, por lo cual se propone una matriz que ayudará al mejoramiento de los procesos dentro de la empresa que permita evaluar los objetivos estratégicos.

Se detalla a continuación los siguientes indicadores que serán utilizados a partir del año 2022.

Tabla 45.
Matriz de desempeño de los procesos.

Indicador (5E)	Descripción	Fórmula	Frecuencia de cálculo	Responsable de medición y análisis	Fuente de datos
Economía	Uso oportuno de recursos con precios razonables	$\frac{\text{Ingresos de operación}}{\text{Gastos de operación}}$	Mensual	Contador	Estado de resultados (ventas y gastos)
Eficiencia	Utilización racional de los recursos a costos mínimos, para obtener el máximo resultado	$\frac{\text{Total de ventas}}{\text{Total de ventas planificadas}}$	Mensual	Jefe comercial	Facturas
Eficacia	Realización de determinada actividad, con el que se obtienen resultados favorables	$\frac{\text{Reclamos recibidos}}{\text{Total de reclamos solucionados}}$	Semanal	Jefe administrativo	Buzón de sugerencias
Ecología	Tipo de condiciones ambientes y su impacto	$\frac{\text{Vulnerabilidad al estrés ambiental}}{\text{Capacidad institucional para responder a cambios del entorno (COVID – 19)}}$	Anual	Gerente general Encargado de recursos humanos	Registros médicos del personal
Ética	Conducta tanto del personal como de la propia organización	$\frac{\text{Capacitaciones ejecutadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}}$	Semestral	Encargado de recursos humanos	*Código de ética *Capacitaciones al personal

Nota. Elaboración propia.

4.8. Información y comunicación

La información en una empresa es fundamental para desempeñar las operaciones diarias de una manera oportuna y permite ejercer responsabilidades de Control con la finalidad de alcanzar los objetivos y generar crecimiento en un nivel competitivo.

La comunicación transmite efectos positivos tanto interna como externamente a la organización puesto que permite adaptar cambios y comprender las responsabilidades e importancia que tiene alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

Bajo el Sistema de información y comunicación COSO III principio 13 se ha desarrollado un procedimiento para transmitir un adecuado uso de la información cumpliendo las siguientes características en su presentación:

- Apropiaada
- Protegida
- Actual
- Accesibilidad
- Conservada
- Suficiente
- Verificable
- Oportuna
- Valida

- **Análisis del cuestionario de control interno del componente de información y comunicación**

En la organización la información y comunicación debe ser esencial, sin embargo, no se han tomado medidas que les permitan comunicarse internamente entre administrativos, directivos y operarios, por esto, existe un nivel de confianza del 25% que equivale a un nivel de riesgo elevado, causado por:

- Distarein Cía. Ltda. no tiene por escrito la descripción de funciones para las tareas y responsabilidades del personal.
- No existe ningún reglamento interno, que explique las políticas y procedimientos organizacionales. (**Ver anexo 14**)

4.8.1. Nivel de comunicación descendente.

El nivel de comunicación descendente transmite la información desde los altos mandos hacia los niveles más bajos de la organización especificando órdenes y tareas de trabajo relacionadas al área encargado a desempeñar. Los canales a emplear son:

- Publicaciones internas
- Manuales de funciones
- Programas de formación y capacitación

4.8.2. Nivel de comunicación ascendente.

En este tipo de comunicación la información y mensajes se transmiten desde la escala más baja en la organización jerárquica hacia la más alta. Esta permite fomentar la retroalimentación y la confianza entre los trabajadores y directivos facilitando la integración y participación de cada miembro de la organización. Los canales a emplear son:

- Buzón de sugerencias
- Reuniones con los colaboradores

4.8.3. Comunicación interna de la empresa.

La comunicación interna está dirigida a cada trabajador de la organización esta se desarrolla para responder a las necesidades en el transcurso del periodo laboral y permite motivar a todos los niveles jerárquicos de la empresa.

- Una vez implementado el Sistema de Control Interno la gerencia debe transmitir a todos los trabajadores el plan estratégico, manual de funciones y políticas para dirigir a la empresa a un entorno comercial competitivo.
- Los logros y dificultades que atraviesa la empresa deberán ser comunicados a cada trabajador y directivo para mitigar riesgos y combatir amenazas internas o externas que afecten el correcto funcionamiento de la organización.
- Las reuniones con las áreas y directivos de la empresa deben ser periódicas para conocer el correcto desempeño de sus funciones y motivar al equipo de trabajo a lograr alcanzar los objetivos planteados en el Sistema de Control Interno.

4.8.4. Comunicación externa.

La comunicación externa en una organización es la agrupación de tareas con la finalidad de mejorar las relaciones comerciales entre proveedores y socios, esta debe ser llevada de manera escrita, reuniones y peticiones.

En la siguiente tabla se encuentra detallado los diferentes métodos de comunicación para Distarein Cía. Ltda.:

Tabla 46.
Métodos de comunicación.

Métodos	Descripción
Presentaciones Personales	Facilita la interacción directa entre el cliente y la empresa para solventar dudas en el momento.
Publicidad	Permite atraer la atención de clientes potenciales.
Juntas	Permite realizar llamados de atención y evaluar el desempeño de la organización.

Nota. *Elaboración propia.*

4.9. Actividades de supervisión y monitoreo

Es el proceso de evaluación e implementación de procesos para la toma de decisiones permitiendo identificar y gestionar los riesgos de manera oportuna llevando a la empresa a ser más competitiva

- **Análisis del componente actividades de supervisión y monitoreo.**

Como, Distarein. Cía. Ltda. es una empresa que no aplica un sistema de control interno, no se evaluó el componente de supervisión y monitoreo, sin embargo, existen aspectos que son necesarios a considerar cuando ya se ponga en práctica la propuesta:

- Evaluar los niveles de riesgo a los que puede enfrentarse la empresa.
- Considerar los aspectos importantes como la evaluación en los procesos administrativos, contables y financieros, para una correcta gestión.

- Realzar evaluaciones de desempeño que permitan medir el nivel de eficacia y eficiencia del control interno en la organización.

4.9.1. Monitoreo.

Tabla 47.
Checklist.

CHECKLIST:				
MONITOREO DE CONTROL INTERNO				
¿El personal conoce la misión institucional?	SI		NO	
¿El personal conoce la visión institucional?	SI		NO	
¿El personal conoce sobre los valores institucionales?	SI		NO	
¿El personal conoce sobre el organigrama funcional de la empresa?	SI		NO	
¿El personal conoce sobre el organigrama estructural de la empresa?	SI		NO	
¿El gerente general a socializado el reglamento interno?	SI		NO	
¿El gerente general a socializado el código de ética?	SI		NO	
¿El personal conoce sobre las funciones en su puesto de trabajo?	SI		NO	
¿El gerente general socializó el manual de funciones?	SI		NO	
¿Se usaron los manuales de procedimientos?	SI		NO	
¿Se han cumplido los objetivos estratégicos?	SI		NO	
¿Se utiliza el buzón de quejas para medir la satisfacción del cliente?	SI		NO	
¿Se aplican indicadores de desempeño?	SI		NO	

¿Se realizan capacitaciones periódicas?	SI		NO	
¿Existe mantenimiento de los sistemas informáticos?				
¿Existe actualizaciones en softwares contables?	SI		NO	
¿Existe un tratamiento para la gestión de riesgos?	SI		NO	
Observaciones				

Nota. *Elaboración propia.*

4.9.2. Supervisión.

Para que un sistema de control interno tenga éxito es necesario que un seguimiento y monitoreo continuo, es por esta razón que es responsabilidad de la alta dirección realizar evaluaciones periódicas para verificar el funcionamiento del control interno y si considera necesario aplicar medidas correctivas para el mejoramiento continuo de la empresa.

Como consecuencia de un seguimiento fiel, se obtendrá una correcta gestión de riesgos, que permitirá a Distarein Cía. Ltda. ser más proactiva, profesional, eficiente y eficaz en el cumplimiento de metas.

CAPÍTULO V

Validación

5.1. Introducción

Una vez descrito el diseño de la propuesta presentada en el capítulo anterior se considera necesario efectuar la validación del proyecto con la finalidad de verificar la existencia de errores que afecten a la ejecución de la investigación, comprobando la validez del estudio.

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa, financiera y contables, se efectuó un diagnóstico situacional en el cual, se detectó que existen deficiencias en cuanto al control interno, que impiden la toma de decisiones referente a la consecución de objetivos institucionales.

5.2. Objetivo del capítulo

Validar la calidad y fiabilidad del trabajo de investigación a través de herramientas especializadas por parte de docentes técnicos especialistas en la materia.

5.3. Equipo de trabajo

En la siguiente sección se describe a las personas que contribuyeron a la realización del proyecto de investigación, con la finalidad de obtener resultados de la propuesta planteada.

A continuación, se indica la conformación del mismo:

Tabla 48.
Conformación del equipo de trabajo.

Docentes técnicos	Docente tutor	Autor (as)
Dr. Luis Vinicio Saráuz Estévez	Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes	Srta. María José Córdova Vaca

Ing. Sandra Mercedes Guevara López	-	Srta. Jéssica Gabriela Muñoz Herrería
---------------------------------------	---	--

Nota. *Elaboración propia*

5.4. Metodología de verificación

Para comprobar la validez de la propuesta del trabajo de investigación es necesario verificar bajo indicadores de criterio.

5.4.1. Factores para validar.

Previamente se identificaron factores de importancia que servirán para la verificación específica de cada capítulo, que serán evaluados por expertos en la materia, como se detalla a continuación:

Tabla 49.
Factores de validación.

CAPÍTULO	FACTOR PARA VALIDAR
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios académicos y científicos del problema de investigación • Bases teóricas
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de investigación • Métodos de investigación
DIAGNÓSTICO	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de la información • Conclusión diagnóstica
PROPUESTA	-
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de planificación estratégica • Propuesta de organigrama funcional

	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de manual de funciones
Evaluación de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de riesgos por áreas • Identificación de riesgos por área • Planes de mitigación de riesgos • Matriz para la mitigación de riesgos
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de políticas • Propuesta de procedimientos y flujogramas
Información y comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Niveles de comunicación ascendentes y descendentes • Niveles de comunicación interna y externa
Supervisión y monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoreo de control interno

Nota. Elaboración propia.

5.4.2. Método de calificación.

Una vez identificado los factores es necesario cuantificar bajo tres criterios:

Aplicable	Medianamente aplicable	No aplicable
------------------	-------------------------------	---------------------

5.4.3. Rango de interpretación.

Se aplicarán porcentajes de acuerdo a cada criterio, que permita validar de forma integral el proyecto, como se detalla a continuación:

- **Aplicable:** 100% - 90%
- **Mediamente aplicable:** 89.99% - 70%

- **No aplicable:** Menor al 70 %

Tabla 50.
Rangos de interpretación.

Criterios	Aplicable	Medianamente aplicable	No aplicable
Aplicación	100% - 90%	89.99% - 70%	Menor al 70 %

Nota. *Elaboración propia.*

5.4.3.1. *Porcentaje de calificación.*

Tabla 51.
Porcentaje de calificación.

FACTORES	PORCENTAJE
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10%
PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	10%
DIAGNÓSTICO	10%
PROPUESTA	-
Ambiente de control	20%
Evaluación de riesgos	20%
Actividades de control	20%
Información y comunicación	5%
Supervisión y monitoreo	5%
TOTAL	100%

Nota. *Elaboración propia.*

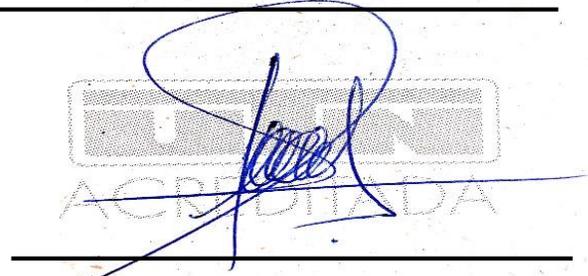
5.5. Resultados

En este apartado se presenta la Matriz de Validación, que será completada por los docentes técnicos y la docente tutora, de acuerdo con el rango de calificación establecido, proporcionando resultados de la evaluación del proyecto.

5.5.1. Calificación e interpretación.

Tabla 52.
Matriz de validación 1.

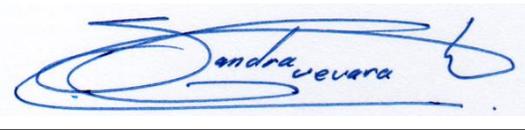
MATRIZ DE VALIDACIÓN					
CONTROL INTERNO – METODOLOGÍA COSO III					
DISTAREIN CÍA. LTDA.					
VALIDADO POR:		Dr. Luis Vinicio Saráuz Estévez			
FECHA:		23 de julio del 2021			
CAPÍTULO	FACTORES	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADOS	OBSERVACIONES
I	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10%	10	1	
II	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	10%	10	1	
III	DIAGNÓSTICO	10%	9	0,9	
IV	PROPUESTA				
	Ambiente de control	20%	9	1,8	

	Evaluación de riesgos	20%	9	1,8	
	Actividades de control	20%	9	1,8	
	Información y comunicación	5%	10	0,5	
	Supervisión y monitoreo	5%	8	0,4	
TOTAL			74	9,2	
FIRMA					
		Dr. Luis Vinicio Saráuz Estévez			

Nota. *Elaboración propia.*

Tabla 53.
Matriz de validación 2.

MATRIZ DE VALIDACIÓN					
CONTROL INTERNO – METODOLOGÍA COSO III					
DISTAREIN CÍA. LTDA.					
VALIDADO POR:		Ing. Sandra Mercedes Guevara López			
FECHA:		19 de abril de 2021			
CAPÍTULO	FACTORES	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADOS	OBSERVACIONES
I	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10%	10	1	
II	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	10%	10	1	
III	DIAGNÓSTICO	10%	10	1	
IV	PROPUESTA				
	Ambiente de control	20%	10	2	
	Evaluación de riesgos	20%	10	2	

	Actividades de control	20%	10	2	
	Información y comunicación	5%	10	0,5	
	Supervisión y monitoreo	5%	10	0,5	
TOTAL		100%	80	10	
FIRMA		 <hr/> Ing. Sandra Mercedes Guevara López			

Nota Elaboración propia.

Tabla 54.
Matriz de validación 3.

MATRIZ DE VALIDACIÓN					
CONTROL INTERNO – METODOLOGÍA COSO III					
DISTAREIN CÍA. LTDA.					
VALIDADO POR:		Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes			
FECHA:		23 de agosto del 2021			
CAPÍTULO	FACTORES	PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADOS	OBSERVACIONES
I	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10%	9	0,9	
II	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	10%	9	0,9	
III	DIAGNÓSTICO	10%	9	0,9	
IV	PROPUESTA				
	Ambiente de control	20%	9	1,8	
	Evaluación de riesgos	20%	9	1,8	

	Actividades de control	20%	9	1,8	
	Información y comunicación	5%	9	0,45	
	Supervisión y monitoreo	5%	9	0,45	
TOTAL		100%	72	9	
FIRMA		 <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> Ing. Dolores del Rocío Espinoza Gavilanes			

Nota. *Elaboración propia.*

Tabla 55.
Matriz consolidada.

MATRIZ DE VALIDACIÓN							
CONTROL INTERNO – METODOLOGÍA COSO III							
DISTAREIN CÍA. LTDA.							
CAP.	Factores	%	Ing. Rocío Espinoza	Dr. Vinicio Saráuz	Ing. Sandra Guevara	Promedio	Observaciones
I	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10%	0,9	1	1	0,96	
II	PROCEDIMIENTOS METODOLÓGICOS	10%	0,9	1	1	0,96	
III	DIAGNÓSTICO	10%	0,9	0,9	1	0,93	
IV	PROPUESTA						
	Ambiente de control	20%	1,8	1,8	2	1,86	
	Evaluación de riesgos	20%	1,8	1,8	2	1,86	
	Actividades de control	20%	1,8	1,8	2	1,86	
	Información y comunicación	5%	0,45	0,5	0,5	0,48	

	Supervisión y monitoreo	5%	0,45	0,4	0,5	0,45	
TOTAL		100%	9	9,2	10	9,36	

Nota. *Elaboración propia.*

CONCLUSIONES

Una vez culminado el trabajo de investigación se concluyó que:

- La fundamentación teórica de la investigación, establece el diseño de un sistema de control interno basado en el Marco Integrado del control interno COSO III y la solidez necesaria para que la teoría sea aplicable dentro de cualquier empresa. Al analizar cada caso se evidenció que las organizaciones que han implementado este modelo, han logrado tener un impacto favorable en relación a todas sus actividades y la sistematización de la información.
- Tras determinar los procedimientos metodológicos del objeto de estudio, se observa que se utilizó la investigación aplicada, exploratoria, descriptiva y de campo, con enfoque cualitativo y cuantitativo, con método inductivo, deductivo, analítico y sintético; en virtud de que no fue un estudio de corte experimental, sino únicamente de aplicabilidad a la base científica existente.
- Al desarrollar las variables de investigación se determinó la necesidad de implementar un sistema de control interno para la empresa Distarein Cía. Ltda. que le permita potenciar sus fortalezas y oportunidades, optimizando los procesos de comercialización, ventas, operaciones, logística y manejo del talento humano; así, disminuir y controlar cada una de sus debilidades y amenazas como: funciones incompatibles, ineficiente comunicación, inexistencia de documentos formales que estén aprobados como políticas, manuales, reglamento interno o código de ética.
- Al ser evaluada la empresa Distarein Cía. Ltda. mediante el Marco Integrado de control interno COSO III, se realizó una propuesta administrativa, analizando controles tanto en

la selección, desarrollo y evaluación continua de los procesos, para la mejora de sus actividades y un mejor desenvolvimiento en sus funciones.

- Finalmente, la validación del trabajo de investigación por parte de los docentes técnicos especializados en el tema, estableció la pertinencia del mismo, lo que establece un punto de partida para la implementación de la propuesta de control interno.

RECOMENDACIONES

Se recomienda

- La aplicabilidad del sistema de control interno basado en el modelo COSO III en cualquier entidad, independientemente del tamaño o actividad económica.
- Implementar la presente propuesta en función del Plan Operativo Anual que se propuso en el capítulo IV, a fin de solventar todas las consideraciones que se observaron como debilidades y amenazas.
- Para un futuro trabajo de titulación, el desarrollo en esta misma unidad de análisis, una auditoría de gestión adecuada e idónea que fortalezca los procedimientos y procesos dentro de la organización.
- Se ajusten los tiempos en los cronogramas propuestos del plan operativo anual, en función de las posibilidades de la empresa.
- La implementación de cargos con base en la propuesta establecida en el trabajo de investigación, a fin de que, las operaciones y funciones de los trabajadores no sean incompatibles y se desarrollen de manera óptima.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. E. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México . *El buzón de Pacioli*, 6.
- Aparicio Guerrero, L. V. (2016). Importancia de los Valores Corporativos en el Desarrollo y Crecimiento para Empresas Pymes. *Importancia de los Valores Corporativos en el Desarrollo y Crecimiento para Empresas Pymes*. Universidad Cooperativa De Colombia, Bogotá.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Caracas: Ediciones El Pasillo 2011, C.A.
- Ascencio Vargas, A., Campo Ramírez, J., & Ramírez Roldán , A. (2016). Importancia de la planeación estratégica en las áreas de gestión humana de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*.
- Bedoya Lima , J. (2008). *Métodos y Técnicas de investigación* . Bogota: Escuela Superior de Administración Pública.
- Beltrán Jaramillo, J. M. (2005). *Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad*. Colombia: 3R editores.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: E-BOOK. Obtenido de <https://abacoenred.com/wp-content/uploads/2019/02/El-proyecto-de-investigaci%C3%B3n-F.G.-Arias-2012-pdf.pdf>
- Burbano Pérez, Á. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial . *Dominio de las ciencias*.
- Castellanos, L. R. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Maracaibo, Zulia, Venezuela: Ediciones IE Venezuela.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones COPCI. (21 de agosto de 2018). Quito, Pichincha, Ecuador: LexisFinder.
- Collins, J., & Porras, J. (1996). Building Your Company's Vision. *Harvard Business Review* .
- Coronel Cruz, D., Cartuche , D., Rodríguez, L., & Saca , J. (2018). Incidencia del uno del manual de funciones en las micro y pequeñas empresas orenses. *Innova*. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/799/910>
- Cruz Lezema , O. (2017). Indicadores de desempeño y aplicaciones de herramientas de calidad. *Indicadores de desempeño y aplicaciones de herramientas de calidad*.
- Davalos, L. (2016). Planificación estratégica. Visión, misión, objetivos y estrategia. *Labcalidad.files*.

- Debeljh, P. (2005). Los códigos de ética en las empresas. *Los códigos de ética en las empresas*. Universidad argentina de la empresa, Argentina.
- Escudero Sánchez, C. L., & Cortez Suárez, L. A. (2017). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Machala: UTMACH. Obtenido de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodoscualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- García Alvarez, S., & Almeida Guzmán, P. (2021). Ecuador: situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021. *Colegio de economistas Pichincha*, 7.
- García Gutiérrez , D. (1997). Políticas internas y externas de las pequeñas y medianas empresas que inciden en la gestión de calidad . *Dialnet*.
- Garzón Castrillón , M., & Pérez Romero, L. (2016). Consideraciones para el Código de ética empresarial de las empresas afiliadas a la AMAV-México. *Scielo*.
- Ley de Régimen Tributario Interno . (21 de agosto de 2018). Ley de Régimen Tributario Interno . Quito, Pichincha, Ecuador: LexisFinder.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Scielo*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012
- Lucero Obando, V. A. (2015). Diseño de un sistema de control interno administrativo-contable para la empresa comercial "DISTRICOR" ubicada en la ciudad de Tulcán. *Diseño de un sistema de control interno administrativo-contable para la empresa comercial "DISTRICOR" ubicada en la ciudad de Tulcán*. Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito.
- Martín Torres, M. (2014). La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en la MIPYMES. *La importancia de los manuales como herramientas de comunicación en la MIPYMES*. Universidad Tecnológica del Valle del MEZQUITAL, México.
- Maya, E. (2014). *Métodos y técnicas de investigación*. México: Ciudad Universitaria. Obtenido de http://www.librosoa.unam.mx/bitstream/handle/123456789/2418/metodos_y_tecnicas.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Medina Guerra, R. (2015). *Control interno de inventarios y su incidencia en los resultados financieros de Serviplast*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Mejía , C. A. (2004). Los Valores Corporativos. *Documentos planning* .
- Monroy González, L. L., & Simbaqueba Prieto, N. (2017). La importancia de los indicadores en las organizaciones colombianas. *Ciencia Unisalle*.
- Montoya, A. C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión de futuro*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935478003.pdf>

- Pirela, A. (3 de septiembre de 2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos* . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318837010.pdf>
- Ponce Talacón , H. (1 de Enero de 2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *CNEIP*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Ramos , C. A. (23 de Enero de 2015). Los paradigmas de la investigación científica. *UNIFE*. Obtenido de http://www.unife.edu.pe/publicaciones/revistas/psicologia/2015_1/Carlos_Ramos.pdf
- Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (19 de mayo de 2011). Quito, Pichincha, Ecuador: Fiel web.
- Rincón Mosquera, L. N. (2016). Sistema de control interno para el área contable y el área financiera de la empresa Productora Avícola del Oriente S.A.S. en Colombia. *Tesis de pregrado*. Universidad de la Salle, Bogotá. Obtenido de https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1316&context=contaduria_publica
- Rosero Bravo, A. M. (2016). *Efectividad del informe COSO para el control interno de la empresa privada*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá.
- Ruíz Limón, R. (2006). *Historia y evolución del pensamiento científico*. México.
- Sarli, R. R., Gonzales, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *UNcuycu*. Obtenido de https://videlario.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Servicio de Rentas Internas. (s.f.). *Registro único de contribuyentes*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/RUC>
- Superintendencia de Compañías y Seguros. (29 de diciembre de 2017). Ley de compañías. *Ley de compañías*. Quito, Pichincha, Ecuador: LexisFinder.
- Tamayo, M. (2015). *El proceso de la investigación científica*. Mexico: Limusa.
- Torres, M. d., & Alarcón Espinosa, F. X. (2017). Auditoría forense integral como fundamento de una gestión eficiente en contraposición con la corrupción y demás actos ilícitos en la administración pública propuesta de una metodología basada en el COSO II. Aplicación a un caso práctico. *Revista publicando*. Obtenido de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/view/764/pdf_553
- Valdéz Díaz , J. A., & Sánchez Soto, G. A. (14 de Julio de 2012). MyPymes en el contexto mundial: particularidades en México. *Iberóforum*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2110/211026873005.pdf>

LINKOGRAFÍA

- Actualícese. (22 de Junio de 2017). *COSO, control interno con un enfoque internacional*.
Obtenido de Actualícese: <https://actualicese.com/coso-control-interno-con-un-enfoque-internacional/>
- Andía Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*.
- Auditool. (29 de mayo de 2014). *Auditool*. Obtenido de Auditool:
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2734-lo-que-todo-auditor-debe-conocer-del-control-interno-segun-coso-iii#:~:text=De%20acuerdo%20con%20COSO%2C%20el,los%20objetivos%20relacionados%20con%20las>
- Auditool, E. (01 de Junio de 2016). *Auditool*. Obtenido de Auditool:
<https://www.auditool.org/blog/control-interno/2735-17-principios-de-control-interno-segun-coso-iii>
- Byron, A. (mayo de 2017). *Branding, la importancia de un buen logotipo para tu empresa*.
Obtenido de Grdaresweb.: <https://www.grdar.com/es/blog/branding-la-importancia-de-un-buen-logotipo-para-tu-empresa#:~:text=El%20logotipo%20es%20un%20aspecto,sus%20valores%20a%20los%20clientes>
- Cajal Flores, A. (25 de agosto de 2020). *Investigación de campo: características, diseño, técnicas, ejemplos*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/investigacion-de-campo/>
- Castillo , I. (01 de septiembre de 2020). *10 ejemplos de investigación aplicada*. Obtenido de Lifeder: <https://www.lifeder.com/ejemplos-investigacion-aplicada/>
- Centro de recursos para el aprendizaje y la investigación. (2018). *Próposito de la investigación aplicada*. Obtenido de DuocUC : <http://www.duoc.cl/biblioteca/crai/definicion-y-proposito-de-la-investigacion-aplicada#:~:text=La%20Investigaci%C3%B3n%20Aplicada%20tiene%20por,del%20desarrollo%20cultural%20y%20cient%C3%ADfico>
- Crescenzo, C. (5 de septiembre de 2012). *Estructura del marco metodológico*. Obtenido de Slideshare: <https://es.slideshare.net/cdicrescenzo/estructura-del-marco-metodolgico>
- Delgado, M. (29 de abril de 2010). *Fundamentos y técnicas de investigación*. (blogspot, Editor)
Obtenido de blogspot: <http://fti500marceladelgado.blogspot.com/2010/04/x-sesion-metodos-de-investigacion.html>

- El Universo. (05 de mayo de 2021). *Suspendidas exportaciones e importaciones por el puente internacional de Rumichaca*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/ecuador/suspendidas-exportaciones-e-importaciones-por-el-puente-internacional-de-rumichaca-nota/>
- García, C. A. (12 de junio de 2018). *Superadas controversias comerciales que tenían Colombia y Ecuador*. Obtenido de El tiempo: <https://www.eltiempo.com/economia/intercambio-comercial-entre-colombia-y-ecuador-229222>
- Garzón Castrillón , M., & Pérez Romero, L. (2016). Consideraciones para el Código de ética empresarial de las empresas afiliadas a la AMAV-México. *Scielo*.
- HEFLO. (09 de Mayo de 2019). *HEFLO.com*. Obtenido de 6 buenos ejemplos de mapeo de procesos en empresas - BPM: <https://www.heflo.com/es/blog/mapeo-procesos/ejemplo-de-mapeo-de-procesos/>
- Hill , B. (2021). *La importancia de una buena estructura organizacional* . Obtenido de La voz de Hoston: <https://pyme.lavoztx.com/importancia-de-una-buena-estructura-organizacional-4887.html>
- IONOS. (11 de octubre de 2018). *La estructura organizativa: componente esencial de la empresa*. Obtenido de IONOS: <https://www.ionos.es/startupguide/creacion/estructuras-organizativas/>
- Mejía Jervis, T. (25 de agosto de 2020). *Investigación descriptiva, técnicas, ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-descriptiva/>
- Nuñez, M. (01 de mayo de 2019). *La importancia del manual de organización y funciones*. Obtenido de Churakuyweb: <https://churakuyweb.wixsite.com/churakuy/post/la-importancia-del-manual-de-organizaci%C3%B3n-y-funciones>
- Ortiz, J. (28 de febrero de 2020). *Investigación exploratoria, tipos, metodología, ejemplos*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-exploratoria/>
- Primicias. (12 de mayo de 2021). *Protestas en Colombia ya golpean el abastecimiento en Ecuador*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/protestas-colombia-importaciones-exportaciones-ecuador-economia/>
- Pro - Optim. (20 de junio de 2016). *Pro - Optim*. Obtenido de El mapa de procesos y su importancia en la gestión de una organización: <https://blog.pro-optim.com/gestion-empresarial/el-mapa-de-procesos-y-su-importancia-en-la-gestion-de-una-organizacion/>
- Raffino , M. E. (18 de Junio de 2020). *Concepto.de*. Obtenido de Concepto.de: <https://concepto.de/metodo-deductivo-2/>
- Sanabrá, V. (27 de enero de 2018). *Importancia del diseño de la estructura organizacional* . Obtenido de La república: <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructura->

Anexos

Formato focus group.

Empresa: Distarein Cía. Ltda.			
Objetivo: El motivo de que se les haya citado este día es para explicarles que como trabajo de titulación en la universidad tenemos el tema de diseñar e implementar un modelo de control interno basado en el COSO III en la empresa.			
Fecha: 14-10-2020	Lugar: Vía Google Meet	N.º de participantes: 5	Moderador: Investigadoras
Identificación: María José Córdova Vaca CI. 1003778980 Cargo: Investigadora		Identificación: Jéssica Gabriela Muñoz Herrería CI. 1003715560 Cargo: Investigadora	
Junta Directiva de Distarein Cía. Ltda.			
Identificación: Ana Julia Reina Rodríguez CI. 0400480448 Cargo: Gerente General	Identificación: Álvaro Efraín Tarupí Reina CI. 0401419940 Cargo: socio	Identificación: Diego Hernán Tarupí Reina CI. 0401001052 Cargo: Presidente	
Saludo:	Estimados miembros de la junta directiva de la empresa Distarein Cía. Ltda. reciban un saludo cordial de nuestra parte, esperando que se encuentren excelente en todos aspectos tanto profesionales como personales.		
Presentación:	El motivo de que se les haya citado este día es para explicarles que como trabajo de titulación en la universidad tenemos el tema de diseñar e implementar un modelo de control interno basado en el COSO III.		

Explicación:	La idea de este trabajo es estudiar el contexto actual empresarial y determinar las vulnerabilidades para con técnicas proponer soluciones estratégicas para que la empresa pase de laborar en un ambiente empírico a una estructura más técnica, mejorando su imagen ante el mercado y potenciando el nivel de ventas.
Actividad 1: Preguntas o inquietudes de parte de los directivos.	
Actividad 2: Preguntas por parte de las investigadoras.	
Preguntas Generales	Necesitamos que nos cuenten acerca de: * ¿Cómo surgió la empresa? * ¿Pueden indicarnos una muestra de sus clientes? * ¿Cuál es su cartera de productos? * ¿Cómo se están efectuando los pedidos, presencial u online? * ¿Existe algún tipo de tecnología que sirva para el giro del negocio? * ¿Existe una cultura de gestión de riesgo? * ¿Existe algún tipo de control en las actividades? * ¿Cómo evalúan sus niveles de rendimiento, existen metas en la organización?
Preguntas Administrativas	* ¿La empresa cuenta con misión y visión? * ¿La empresa posee un plan estratégico? * ¿Cómo califica el cumplimiento de los objetivos institucionales? * ¿Existe un organigrama funcional en funcionamiento? * ¿La empresa dispone de normativa que regule la conducta del personal? * ¿La empresa dispone de manuales? * ¿Con qué frecuencia se brinda capacitaciones al personal de la empresa para contribuir con su desarrollo profesional?

	<p>*¿Se han realizado evaluaciones de control interno?</p> <p>*¿Existen manuales de organización que asignen responsabilidades y acciones a seguir?</p> <p>*¿Qué normativa interna se aplica dentro de la empresa?</p> <p>*¿Cómo se gestiona el capital humano?</p> <p>*¿Qué políticas y procedimientos se han implementado para garantizar el cumplimiento de las actividades administrativas?</p> <p>*¿Cómo es su estructura organizacional?</p> <p>*¿Están definidas las funciones de cada trabajador?</p> <p>*¿Para contratar un nuevo personal se considera los requisitos del perfil del puesto?</p>
<p>Preguntas contable - financiera</p>	<p>*¿Quién lleva la contabilidad?</p> <p>*¿Qué obligaciones tiene que cumplir ante organismos de control?</p> <p>*¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?</p> <p>*¿Qué tipo de indicadores financieros se analizan y miden dentro de la empresa?</p> <p>*¿Cuál es el proceso contable existente?</p> <p>* ¿Existe un plan de cuentas?</p> <p>*¿Existen políticas para el área de contabilidad?</p> <p>*¿Se emiten comprobantes de venta autorizados?</p> <p>*¿Qué estados financieros se elaboran?</p> <p>*¿Bajo qué normativa se elaboran los estados financieros?</p> <p>*¿La información financiera se presenta de forma oportuna a los organismos de control?</p>

	<p>*¿Existe un manual de procesos del área contable-financiera?</p> <p>*¿Se realizan declaraciones tributarias de acuerdo con la normativa vigente?</p> <p>*¿Cómo afectan las leyes generadas por el Estado en el aspecto contable?</p>
Información y comunicación	<p>*¿Cómo es el proceso comercial y como manejan inventarios?</p> <p>*¿Cuentan con algún tipo de publicidad o como se promocionan?</p> <p>*¿Cómo es la relación entre clientes?</p> <p>*¿Cómo califica los canales de comunicación dentro de la empresa?</p> <p>*¿Cuál es la forma de comunicación que se emplea en la entidad?</p>
Actividad 3: Preguntas y sugerencias de parte de los directivos.	
Despedida:	Agradeciendo infinitamente su presentación y los aportes que han brindado procedemos a despedirnos deseándoles éxitos en sus labores profesionales y personales.

Anexo 2.

Formato de ficha de observación.

FICHA DE OBSERVACIÓN					
Actitudes: eficacia, eficiencia, reflexión y aportes.		Asignación de valor			
Objetivo:		Insuficiente	Bueno	Satisfactorio	
		1	2	3	
Variables	Indicadores de observación	Calificación			Observaciones
		1	2	3	
Actividades de control	Trabajo coordinado.				
	Segregación de funciones.				

	Atención adecuada al cliente.				
	Satisfacción del cliente.				
Ambiente de control	Estructura física adecuada del local.				
	Señalética adecuada en el local				
	Trabajo coordinado y organizado con todo el equipo de trabajo.				
	Puntualidad.				
	Efectividad en el cumplimiento de compromisos				
	Buen manejo de recursos.				
Evaluación de riesgos	Conocen acerca de los riesgos en su trabajo.				
	Tienen medidas de detección de riesgos				
	Señalética adecuada				
	Cumplen con una gestión de riesgos adecuada.				
Información y comunicación	Definición clara de cargos y funciones.				

	Se atiende atentamente las necesidades de los clientes.				
	Buzón de sugerencias.				
	Existen reuniones para tratar problemas internos.				
	Trato educado y con respeto jerárquico en la empresa.				
Supervisión y monitoreo	Existe personal responsable de supervisión.				
	Buen manejo del inventario.				
	Manejo de productos.				
	Registro contable.				
	Correcto manejo de caja.				
	Cierres de caja diarios.				
	Conciliación de caja con inventarios.				
	Nivel de ventas supervisado.				
Conclusiones:					

Registro municipal de la propiedad y mercantil del cantón Tulcán.

0000010



Número de Repertorio: 2016-108

EL REGISTRO MUNICIPAL DE LA PROPIEDAD Y MERCANTIL DEL CANTÓN TULCÁN, certifica que:

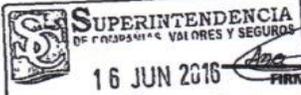
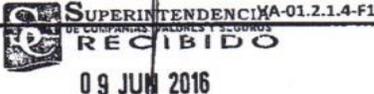
1.- Con fecha Doce de Mayo de Dos Mil Dieciséis queda inscrito el contrato CONSTITUCIÓN en el Registro de CONSTITUCIÓN DE COMPAÑIAS de tomo 1 de fojas 17 a 18 con el número de inscripción 12 celebrado entre: ([COMPANIA DISTAREIN CIA. LTDA. en calidad de CONSTITUIDA], [TARUPI POZO GUILLERMO EFRAIN en calidad de SOCIOS FUNDADORES], [TARUPI REINA DIEGO HERNAN en calidad de SOCIOS FUNDADORES], [TARUPI REINA ALVARO EFRAIN en calidad de SOCIOS FUNDADORES]); en la calidad de Representante(s) Legal(es): ([TARUPI REINA DIEGO HERNAN con el cargo PRESIDENTE], [REINA RODRIGUEZ JULIA con el cargo GERENTE GENERAL]),

Dr. Vinicio Sotomayor Bravo
Registrador Municipal de la Propiedad y Mercantil
GAD MUNICIPAL DE TULCÁN (E)

Elaborador: Sofía Ibarra

Formulario para registro de dirección domiciliaria.

0000011

 SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS		FORMULARIO PARA REGISTRO DE DIRECCIÓN DOMICILIARIA	
RAZÓN O DENOMINACIÓN SOCIAL:		DISTREIN CIA LTDA	
EXPEDIENTE:		RUC:	NACIONALIDAD: Ecuatoriana
NOMBRE COMERCIAL:			
DOMICILIO LEGAL			
PROVINCIA:	CANTÓN:	CIUDAD:	
CAJONHA	TULCAN	TULCAN	
DOMICILIO POSTAL			
PROVINCIA:	CANTÓN:	CIUDAD:	
CAJONHA	TULCAN	TULCAN	
PARROQUIA:	BARRIO:	CIUDADELA:	
GONZALES SUAREZ	BOVIA	GONZALES SUAREZ	
CALLE:	NÚMERO:	INTERSECCIÓN/MANZANA:	
AV. CORAL	S/N.	- BOLIVIA.	
CONJUNTO:	BLOQUE:	KM.:	
CAMINO:	EDIFICIO/CENTRO COMERCIAL:	OFICINA No.:	
CASILLERO POSTAL:	TELÉFONO 1:	TELÉFONO 2:	
	- 2 444 623		
SITIO WEB:	CORREO ELECTRÓNICO 1:	CORREO ELECTRÓNICO 2:	
	irbi@hotmail.com		
CELULAR:	FAX:		
0988344208			
REFERENCIA UBICACIÓN:			
A UNA CUADRA DEL PARQUE AYORA.			
NOMBRE REPRESENTANTE LEGAL:			
ANA JULIA REINA RODRIGUEZ			
NÚMERO DE CÉDULA DE CIUDADANÍA:			
0100480448			
Declaro bajo juramento la veracidad de la información proporcionada en este formulario y Autorizo a la Superintendencia de Compañías a efectuar las averiguaciones pertinentes para comprobar la autenticidad de esta información y; acepto que en caso de que el contenido presente no corresponda a la verdad, esta Institución aplique las sanciones de ley.			
 16 JUN 2016 Narviza Ithoo REGISTRO DE SOCIEDADES		 10 JUN 2016 Narcisa Ithoo REGISTRO DE SOCIEDADES	
Nota: Este formulario no se aceptará con enmendaduras o tachones.			
 RECIBIDO 16 JUN 2016 Ab. Adela Villacís V. C.A.U. - QUITO		 RECIBIDO 09 JUN 2016 Sr. Diego Vinuesa C.A.U. - QUITO	

Certificado de cumplimiento de obligaciones patronales.

**CERTIFICADO DE CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES PATRONALES**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) certifica que, revisados los archivos del Sistema de Historia Laboral, el señor(a) REINA RODRIGUEZ ANA JULIA, representante legal de la empresa DISTAREIN CIA.LTDA con RUC Nro. 0491518458001 y dirección NORTE. AV. CORAL. BOLIVIA. BOLIVIA. SIAGONAL PARQUE INF., NO registra obligaciones patronales en mora; información verificada a la fecha de emisión del presente certificado.

El IESS se reserva el derecho de verificar la información y las obligaciones pendientes que no se encontraren registradas o no hayan sido determinadas, sin perjuicio de aplicar las sanciones correspondientes; esta certificación no implica condonación o renuncia del derecho del IESS, al ejercicio de las acciones legales a que hubiere lugar para su cobro.

El contenido de este certificado puede ser validado ingresando al portal web del IESS en el menú Empleador – Certificado de Obligaciones Patronales, digitando el RUC de la empresa o número de cédula.



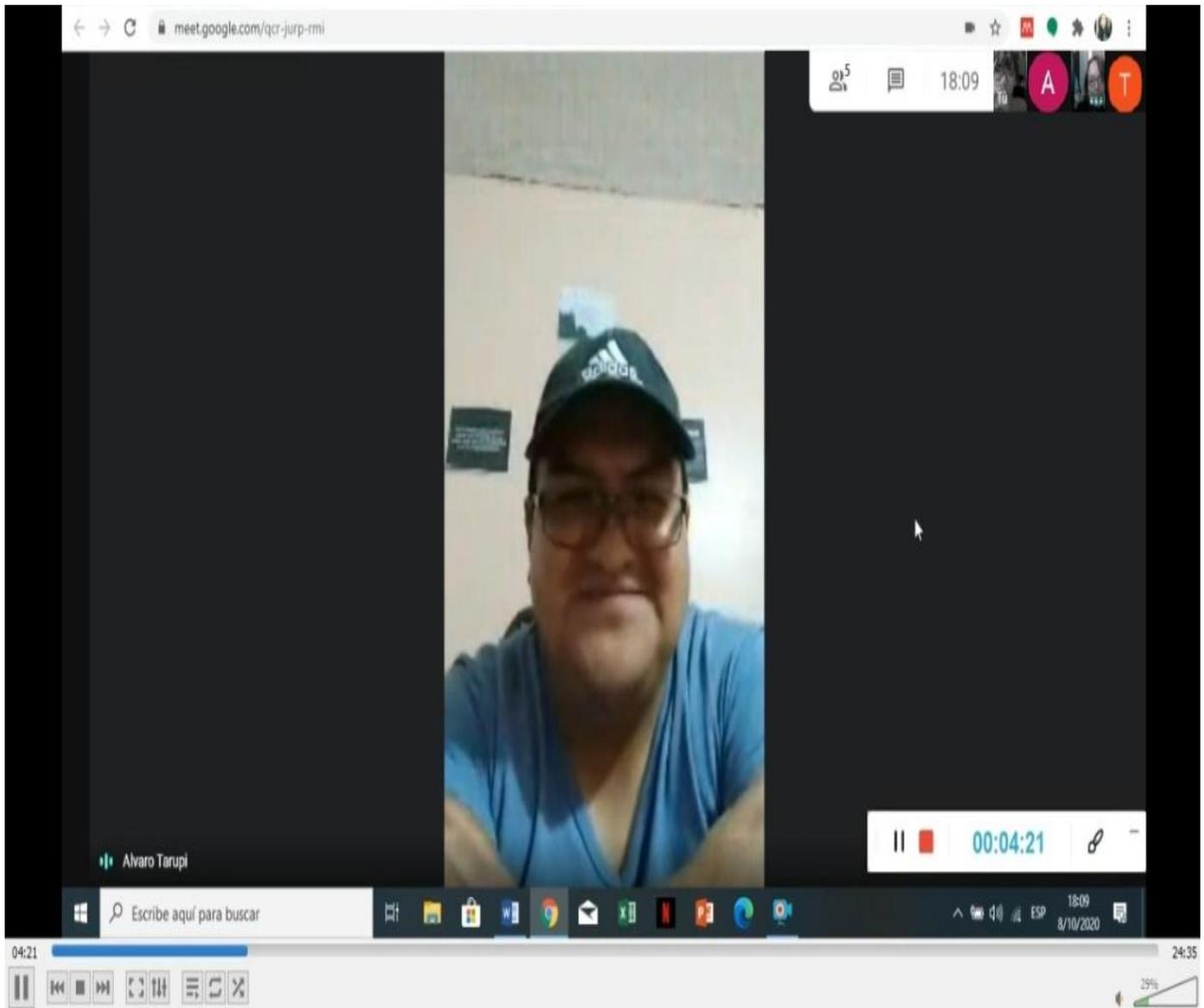
Ing. Pedro Teófilo Caicedo Mosquera

Director Nacional de Recaudación y Gestión de Cartera.

Emitido el 14 de abril de 2021

Validez del Certificado 30 días

Reunión con los socios mediante la plataforma Google Meet.



Evidencia fotográfica



Distarein Cía. Ltda. por fuera



Área Administrativa



Instalaciones de Distarein Cía. Ltda.



Área de Importación



Bodega



El encargado de importaciones y la Gerente

Matriz de correlación.

- Fortalezas – Oportunidades.

FO	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	TOTAL
O1	2	1	1	4	1	5	4	1	8	1	1	26
O2	8	6	7	5	8	8	9	3	8	7	2	71
O3	3	1	1	1	8	1	1	1	1	1	1	20
O4	1	1	1	9	9	2	10	1	1	1	4	40
O5	5	2	9	10	10	10	10	7	9	5	9	86
O6	6	4	8	6	9	6	5	8	3	6	7	68
O7	1	2	3	7	7	3	4	1	1	2	4	35
TOTAL	26	17	30	42	52	35	43	22	31	23	28	

- Fortalezas – Amenazas.

FA	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	TOTAL
A1	1	1	1	10	10	10	10	5	9	10	2	69
A2	7	1	1	8	8	8	10	1	5	10	1	60
A3	1	1	1	5	3	5	9	4	5	3	1	38
A4	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	1	14
A5	1	1	1	1	1	7	3	1	4	5	1	26
A6	1	1	1	1	5	7	9	1	10	5	1	42
TOTAL	12	6	6	26	28	38	43	13	36	34	7	

- Debilidades – Oportunidades.

DO	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	TOTAL
O1	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12
O2	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12
O3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	11
O4	1	1	1	5	6	5	1	1	4	1	26
O5	7	4	1	1	9	8	8	3	6	1	48
O6	6	3	1	1	6	5	3	2	7	1	35
O7	9	10	6	6	10	10	10	6	3	1	71
TOTAL	26	21	12	16	34	36	25	15	23	7	

- Debilidades – Amenazas.

DA	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	TOTAL
A1	4	6	1	1	9	9	3	7	1	1	42
A2	1	1	1	1	4	3	1	1	1	1	15
A3	1	1	6	4	2	2	1	8	7	1	33
A4	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	12
A5	2	5	1	1	1	3	1	1	1	1	17
A6	1	1	1	1	3	2	1	1	7	1	19
TOTAL	10	15	11	9	22	20	8	19	18	6	

Cuestionario de control interno del componente de ambiente de control.

Tabla 56.
Cuestionario de control interno, sobre el ambiente de control.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Empresa:	Distarein Cía. Ltda.			
Elaborado por:	Córdova María José – Muñoz Jéssica			
Objetivo	Evaluar la realidad en la que se encuentra la empresa Distarein Cía. Ltda. con el fin de identificar riesgos que son importantes en el contexto de la organización y determinar la existencia de políticas y procedimientos que los conllevan a la empresa al logro de sus objetivos.			
Componente 1: Ambiente de control				
Principio 1: Distarein Cía. Ltda. demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.				
Ni	Pregunta	Respuesta		Observación
		SI	NO	

1.1.	¿El personal de la empresa está comprometido con la responsabilidad y los valores éticos?	8	0	
1.2.	¿Conoce acerca de la filosofía empresarial de Distarein Cía. Ltda.?	0	8	Distarein Cía. Ltda. desde el momento de su creación no cuenta con una filosofía institucional
1.3.	¿Distarein Cía. Ltda. cuenta con un código de ética?	0	8	Solo existe el compromiso moral y ético dentro de la empresa y no está sustentado bajo ningún reglamento ni documentación
1.4.	¿Existe algún reglamento interno de la empresa?	0	8	Al ser una empresa que no cuenta con el suficiente personal competente no cuentan con un reglamento interno.
Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión				
2.1.	¿El gerente supervisa el desenvolvimiento de los trabajadores de Distarein Cía. Ltda.?	6	2	

2.2.	¿Se realiza el proceso de inducción para la contratación del nuevo personal?	0	8	No se realiza un extenuante proceso de inducción tan solo se realizan indicaciones generales de acuerdo al puesto.
Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad				
3.1.	¿Existe procedimientos implementados para la autorización y aprobación de transacciones?	3	5	No existen una cadena de mando especificada, por lo tanto, los empleados no solicitan permisos para realizar algún tipo de actividad.
3.2.	¿Se cuenta con un manual de funciones donde se detallen con exactitud las responsabilidades y tareas a realizarse por los trabajadores?	0	8	No existen manuales de función, que especifiquen algún cargo de la organización
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia				
4.1.	Al momento de contratar un nuevo trabajador, ¿se considera los requisitos del perfil del puesto?	0	8	Para ningún cargo se encuentra definido un perfil del puesto.
4.2.	¿Se realiza capacitaciones de forma periódica para el desarrollo efectivos de las actividades?	0	8	Solo se realiza indicaciones generales al momento de contratar nuevo personal.

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad				
5.1.	¿La junta directiva establece medidas de desempeño?	5	3	
5.2.	¿El gerente realiza incentivos y otro tipo de compensaciones apropiadas en los niveles de la organización?	4	4	
TOTAL		26	70	
		96		

Nota. *Elaboración propia.*

$$NC = \frac{26 * 100}{96} = 27,08\%$$

Confianza	Bajo
Riesgo	Alto

Código de ética.

CÓDIGO DE ÉTICA DISTAREIN CÍA. LTDA.



Introducción

En las épocas actuales, las grandes empresas han tomado conciencia de cuán importante es la ética y los valores para una correcta cultura organizacional, ya que, en la sociedad se vive cambios constantes, donde en ocasiones por malos manejos empresariales se llega a tomar malas decisiones en cuanto a lo que es correcto e incorrecto.

Distarein Cía. Ltda. es una empresa que busca la confianza de sus socios, empleados, clientes y proveedores, con adecuadas normas de integridad profesional, con el fin de que sus políticas y funciones dentro de la empresa sean los correctos.

El código de ética, pretende ser un manual de conducta para todos los socios y operarios de la empresa, explica todas las pautas a las cuales la organización debe regirse, para actuar de acuerdo a la filosofía institucional, esto quiere decir, misión, visión, valores.

DISTAREIN CÍA. LTDA.

LA GERENCIA GENERAL

CONSIDERANDO:

El artículo 83 de la Constitución de la República del Ecuador, en el numeral 12 establece como deber y responsabilidad de los ecuatorianos /as, entre otros, "... ejercer la profesión u oficio con sujeción a la ética..."

Por tal motivo, es deber de la empresa Distarein Cía. Ltda., promover un óptimo ambiente laboral con valores éticos y normas que tengan como fin proyectar la identidad organizacional, guiando cada actividad en base al cumplimiento de su propósito, misión y valores

RESUELVE: ESTABLECER EL CÓDIGO DE ÉTICA

Distarein Cía. Ltda. decide incorporar como elemento clave un código de conducta donde se establezcan normas de comportamiento para todo el personal de la organización; mismo que se deberá respetar y llevar a la práctica como una guía para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I Del objeto

Artículo 1.- el presente código de ética tiene el propósito de colaborar al mejoramiento en el comportamiento del personal de la organización, asumiendo roles de responsabilidad basados en principios de economía, eficiencia, eficacia, ecología y ética.

CAPÍTULO II

Del ámbito de aplicación

Artículo 2.- este código de ética es de cumplimiento obligatorio para todos los ejecutivos empleados y trabajadores que cumplan funciones laborales en la empresa.

Artículo 3.- cualquier persona que ingrese a la empresa a ejercer un cargo laboral, debe conocer el alcance de este código y comprometerse a su cumplimiento.

CAPÍTULO III

Del propósito, misión y valores

Artículo 4.- para el ejercicio de sus actividades como guía en el comportamiento del personal, la empresa detalla su propósito, misión y diversos valores fundamentales.

Nuestro propósito

Regular las actuaciones de socios y operarios mediante la aplicación de principios, lineamientos y valores, que les permitan crear un ambiente laboral, eficiente y eficaz, con el propósito de dar sentido a la misión organizacional.

Nuestra misión

“Somos una empresa comercializadora de azúcar, que busca la satisfacción de todos sus clientes tulcanes y del sur de Colombia, brindando productos de calidad con excelente servicio, contando con equipo altamente calificado.”

Nuestros valores

- **Practicar el trato respetuoso:** es base fundamental para que el respeto entre las partes sea correcto y exista un sentimiento de adaptación en el cual el personal se motive y tenga un buen desarrollo profesional.
- **Enfocarse en el cliente:** es decir construir relaciones cercanas con los clientes, para que estas sean duraderas, atender a sus quejas y sugerencias, cumpliendo con nuestros compromisos.
- **Responsabilidad laboral:** se establecen factores de conducta como la puntualidad, el respeto entre compañeros, tareas realizadas a tiempo, integridad y honestidad.
- **Actuar con integridad:** cumplir con los compromisos y metas que se plantean, con transparencia, cuidando de nuestros clientes.

DEL CAPÍTULO IV Del alcance y compromisos

Artículo 5.- para conocimiento general de todo el personal de la empresa se expone el alcance del código de ética y los compromisos que se debe cumplir.

Alcance

El presente código de ética será aplicado a toda la organización es decir a los socios y operativos de Distarein Cía. Ltda. como responsabilidad de todos es necesario la aplicación y uso del mismo.

Compromisos de Distarein Cía. Ltda. con nuestra gente

Distarein Cía. Ltda. analiza y busca siempre el bienestar de sus socios y trabajadores, generando un ambiente laboral adecuado, saludable y proactivo, ayuda a fomentar la colaboración y trabajo en equipo de los involucrados.

Por tal motivo, la empresa busca dar prioridad a lo siguiente:

- Dar cumplimiento a leyes laborales
- Definir y analizar los reglamentos y políticas de Distarein Cía. Ltda.
- Respeto ante las diferencias y opiniones de las partes
- Contribuir y crear un ambiente sano de trabajo
- Cumplir con los requerimientos de manera oportuna y eficiente

Compromisos con relación hacia los clientes

Uno de los propósitos de Distarein Cía. Ltda. es ser la mejor opción en cuanto a la compra de productos de primera necesidad, por tal motivo, se procura contar con personal apto, proactivo y capacitado en atención al cliente, para que pueda solventar cualquier tipo de duda.

Uno de los valores del código de ética es el buen trato que mayormente direcciona hacia el cliente, ya que por un lado muestra profesionalismo, respeto, proporciona confianza y credibilidad al momento de la compra.

Para el aumento de cartera de clientes, se opta por buscar mejores alternativas, información que sea real y le permita al cliente escoger de manera exclusiva, entre ellos se encuentra el descuento en una cierta cantidad de producto, la calidad del producto y traslado del mismo.

Compromisos con relación a los proveedores

Distarein Cía. Ltda. busca un marco de confidencialidad y respeto antes sus actuales y posibles proveedores brindándoles las mismas oportunidades y confianza, para ello se debe seguir los estándares establecidos en este código de ética, trabajos que deben estar regidos bajo normas vigentes, sin embargo, se analizará cada reporte presentado con el fin de que no existan actividades ilegales o no éticas.

CAPÍTULO V De las políticas de los empleados

Artículo 6.- todo el personal de Distarein Cía. Ltda. tendrá el compromiso de cumplir con las políticas establecidas dentro de este código de ética para que este sea óptimo

Políticas de ética del empleado

Los empleados están obligados a cumplir con las normas, procedimientos y políticas implantadas dentro de la empresa.

- Los registros contables deben ser oportunos y precisos para una adecuada consolidación de la información.
- Se debe ofrecer el mejor servicio al cliente, ser proactivo con un trato amable y cordial.

- Los activos de la empresa deben ser utilizados de manera profesional y no para uso personal,
- Brindar un buen trato hacia los proveedores y despachadores de mercadería.

Anti soborno

Todo acto de soborno es ilegal y no ético, ante cualquier indicio de corrupción dentro de la empresa, será analizado, detectado y denunciado ante la autoridad competente y se tomarán medidas disciplinarias y en caso de ser una falta de gravedad alto se procederán consecuencias legales entre los implicados.

CAPÍTULO VI De los principios éticos

Artículo 7.- Fundamentado por la misión y visión definidas, la empresa Distarein Cía. Ltda. detalla diversos principios éticos para el desarrollo de sus acciones, mismas que están orientadas a cumplir una estrategia de calidad.

- 1. Responsabilidad social:** Distarein Cía. Ltda. está comprometida socialmente porque contribuye a mejorar las condiciones de vida de la zona donde trabaja impulsando iniciativas que potencien el crecimiento de la comunidad.
- 2. Transparencia y honestidad:** Una comunicación transparente con los clientes y proveedores, permite que las cuentas económicas sean de dominio público son factores que potencian la confianza en la empresa.
- 3. Creatividad e innovación:** Incentivar la creatividad y la innovación dentro de Distarein Cía. Ltda., es fundamental para lograr una mayor eficiencia, rentabilidad y competitividad.

4. **Respeto por la vida familiar:** La conciliación es cada vez más importante para los trabajadores, por lo que el respeto por la vida familiar debe ser uno de los principios fundamentales de la ética empresarial.
5. **Igualdad:** Es otorgar oportunidades a jóvenes y adultos, hombres y mujeres para acceder a empleos laborales; así como, actuar de forma objetiva, sin ceder a presiones de ninguna índole y siguiendo la autonomía empresarial en el cumplimiento de sus responsabilidades.
6. **Calidad total:** Es lograr la eficacia, eficiencia y efectividad para alcanzar la excelencia en beneficio y satisfacción del personal y clientes.
7. **Trabajo en equipo:** Crear sinergia de forma transversal en la empresa es un reto constante ya que es necesario del compromiso de cada uno de los trabajadores para lograr un mejor resultado.

CAPÍTULO VII

De la gestión de código de ética

Artículo 8.- el Código de Ética debe ser de aplicación obligatoria y transversal por todo el personal de la empresa, siendo un compromiso ético y moral.

El Código de Ética será socializado a todas las áreas de la empresa, a través de canales de comunicación efectivos que garanticen su cumplimiento y práctica.

El área administrativa será el responsable de la gestión, comunicación y revisión del Código de Ética y estará integrado por:

- a. Un representante del nivel directivo.
- b. Un representante del nivel operativo.

Glosario

Propósito. - determinación firme para hacer algo con el objetivo de llegar a una meta.

Lineamientos. – es una tendencia, dirección o un rasgo característico de algo, es decir que se encuentra en sintonía con una ideología

Alcance. - distancia que alcanza la acción o influencia

Anti soborno. - es el conjunto de reglas relacionadas entre sí que contribuyen a la prevención del soborno mediante políticas.

Reglamento interno.

DISTAREIN CÍA. LTDA.

REGLAMENTO INTERNO

La Empresa Distarein Cía. Ltda., legalmente constituida en el año 2016, con domicilio principal en la ciudad de Tulcán, en aplicación de lo que dispone el artículo 64 del Código del Trabajo y con el fin de cumplir con los efectos legales previstos en el Art. 42 numeral 12; Art. 44 literal a); y Art. 172 numeral 2 del mismo Cuerpo de Leyes, aplicará, de forma complementaria a las disposiciones del Código del Trabajo, el siguiente reglamento con carácter obligatorio para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores de la empresa.

CAPÍTULO I

Objeto social de la empresa y objetivo del reglamento

En los siguientes artículos de este reglamento, se utilizarán los términos Distarein Cía. Ltda., cuando se refiera al Empleador, y, Trabajador cuando se refiera a todo el personal que labora a sus órdenes.

Art. 1.- OBJETIVO GENERAL. - La empresa Distarein Cía. Ltda. tiene como objetivo principal comercializar productos de primera necesidad de calidad, buscando satisfacer a sus clientes tulcanes y del sur de Colombia, con un excelente servicio, objeto que lo realiza acatando estrictamente todas las disposiciones legales vigentes.

Art. 2.- OBJETIVO DEL REGLAMENTO. - El presente reglamento interno funciona como complemento a las disposiciones del Código de Trabajo, tiene por objeto clarificar, regular y normar en forma justa las relaciones laborales existentes entre la empresa Distarein Cía. Ltda., y los Trabajadores, con el fin de mantener un adecuado ambiente de trabajo.

CAPÍTULO II

Vigencia, conocimiento, difusión, alcance y ámbito de aplicación

Art. 3.- VIGENCIA. - Este Reglamento Interno comenzará a regir desde 01 de enero del 2022, fecha en que es aprobado por la Dirección Regional de Trabajo.

Art. 4.- CONOCIMIENTO Y DIFUSIÓN. - La Empresa dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de las instalaciones. En ningún caso, los trabajadores, argumentarán el desconocimiento de este Reglamento como motivo de su incumplimiento.

Art. 5.- ALCANCE. - Con apego a la ley y dentro de las jerarquías establecidas en el organigrama de Distarein Cía. Ltda., los trabajadores deben obediencia y respeto a sus superiores, a más de las obligaciones que corresponden a su puesto de trabajo, deberán ceñirse a las instrucciones y disposiciones legítimas, sea verbales o por escrito que reciban de sus jefes inmediatos.

Art. 6.- ÁMBITO DE APLICACIÓN. - El presente Reglamento Interno es de aplicación obligatoria para todos los ejecutivos, empleados y trabajadores, que actualmente o a futuro laboren para Distarein Cía. Ltda.

CAPÍTULO III

Del representante legal

Art. 7.- El Representante legal es la autoridad ejecutiva de la empresa Distarein Cía. Ltda., por consiguiente, le corresponde ejercer la dirección de la misma y de su talento humano, teniendo facultad para nombrar, promover o remover empleados o trabajadores, con sujeción a las normas legales vigentes.

Art. 8.- Se considerarán oficiales las comunicaciones, circulares, memorandos, oficios, etc., debidamente suscritos por el Representante legal, quien lo subrogue, o las personas debidamente autorizadas para el efecto.

Sin perjuicio de lo anterior, las amonestaciones y llamados de atención, serán suscritas por el Gerente de Recursos Humanos o quien haga sus veces; y, los memorandos referentes a políticas o procedimientos de trabajo que implemente Distarein Cía. Ltda., serán firmadas por el Representante legal.

CAPÍTULO IV

De los trabajadores, selección y contratación de personal

Art. 9.- Se considera empleados o trabajadores de Distarein Cía. Ltda., a las personas que, por su educación, conocimientos, formación, experiencia, habilidades y aptitudes, luego de haber cumplido con los requisitos de selección e ingreso, establecidos en la ley, reglamentos, resoluciones del Ministerio de Relaciones Laborales, manuales o instructivos de la Compañía, presten servicios con relación de dependencia en las actividades propias de Distarein Cía. Ltda.

Art. 10.- La admisión e incorporación de nuevos trabajadores, sea para suplir vacantes o para llenar nuevas necesidades de Distarein Cía. Ltda., es de exclusiva potestad del Representante Legal o su delegado y como parte del proceso de selección, la empresa otorgará el contrato de trabajo.

Art. 11.- El aspirante que haya sido declarado apto para cumplir las funciones inherentes al puesto, en forma previa a la suscripción del contrato correspondiente, deberá presentar los siguientes documentos actualizados:

- a) Hoja de vida actualizada.
- b) Al menos dos (2) certificados de honorabilidad.

- c) Exhibir originales y entregar 2 copias legibles y a color de la cédula de ciudadanía y certificado de votación.
- d) Presentar los originales y entregar copias de los certificados o títulos legalmente conferidos.
- e) Dos fotografías actualizadas tamaño carné.
- f) Certificados de trabajo anteriores.

Art. 12.- Si para el desempeño de sus funciones, el trabajador cuando, recibe bienes o implementos de la compañía o clientes, deberá firmar el acta de recepción y descargo que corresponda aceptando la responsabilidad por su custodia y cuidado; debiendo devolverlos a Distarein Cía. Ltda., al momento en que se lo solicite. La destrucción o pérdida por culpa del trabajador y debidamente comprobados, serán de su responsabilidad directa.

Art. 13.- Ningún candidato o aspirante a Trabajador de la empresa Distarein Cía. Ltda., se considerará como tal mientras no suscriba el correspondiente contrato.

CAPÍTULO V

De los contratos

Art. 14.- CONTRATO ESCRITO. - Cumplidas las formalidades determinadas en los artículos precedentes, se celebrará el Contrato de Trabajo por escrito y se lo otorgará en tres ejemplares; el original se archivará en la oficina administrativa donde se lo celebra, la primera copia será para los archivos del Empleador y la segunda copia será entregada al Trabajador.

Art. 15.-TIPOS DE CONTRATO. - De conformidad con sus necesidades, Distarein Cía. Ltda., celebrará la modalidad de contrato de trabajo que considere necesaria, considerando aspectos técnicos, administrativos y legales.

Art. 16.- De conformidad con lo dispuesto en el Art. 42 numeral 31 del Código de lo Laboral: el Empleador remitirá al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) el aviso de entrada de cada nuevo Trabajador dentro de los quince días de ocurrido su ingreso.

CAPÍTULO VI

Jornada de trabajo, asistencia del personal y registro de asistencia

Art. 17.- De conformidad con la ley, la jornada de trabajo será de 8 horas diarias y 40 horas semanales a las que deben sujetarse todos los trabajadores de Distarein Cía. Ltda.

Art. 18.- Los trabajadores tienen la obligación personal de registrar su asistencia utilizando los sistemas de control que sean implementados por Distarein Cía. Ltda. La falta de registro de asistencia al trabajo, se considerará como falta leve.

Si por fuerza mayor u otra causa, el trabajador no puede registrar su asistencia, deberá justificar los motivos por escrito ante su Jefe Inmediato.

Art. 19.- El trabajador que requiera ausentarse de las instalaciones de la empresa durante la jornada de trabajo, deberá solicitar el permiso respectivo de su superior inmediato.

Art. 20.- Si por enfermedad, calamidad doméstica, fuerza mayor o caso fortuito, debidamente justificado, el trabajador no concurre a laborar, en forma obligatoria e inmediata deberá comunicar por escrito al Jefe Inmediato.

Art. 21.- El horario establecido para el almuerzo será definido con su jefe inmediato, el cual durará una hora, y podrá ser cambiado solo para cumplir con actividades inherentes a la empresa, y este deberá ser notificado por el Jefe Inmediato.

CAPÍTULO VII

De las vacaciones, licencias, faltas, permisos y justificaciones de las vacaciones

- ***De las vacaciones***

Art. 22.- De acuerdo al artículo 69 del Código del Trabajo los trabajadores tendrán derecho a gozar anualmente de un período ininterrumpido de quince días de vacaciones, las fechas de las vacaciones serán definidas de común acuerdo entre el jefe y trabajador, en caso de no llegar a un acuerdo el jefe definirá las fechas a tomar.

Art. 23.- Las vacaciones solicitadas por los trabajadores, serán aprobadas por los Jefes inmediatos, o Gerencia.

Art. 24.- Para hacer uso de vacaciones, los trabajadores deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Cumplir con la entrega de bienes y documentación a su cargo a la persona que suplirá sus funciones, con el fin de evitar la paralización de actividades por efecto de las vacaciones, cuando el caso así lo amerite.
- b) El trabajador dejará constancia de sus días de vacaciones llenando el formulario establecido para este caso.

- ***De las licencias***

Art. 25.- Sin perjuicio de las establecidas en el Código del Trabajo, serán válidas las licencias determinados en este Reglamento, que deberán ser solicitadas por escrito y llevar la firma del Jefe Inmediato.

Se concederá licencias con sueldo en los siguientes casos:

- a) Por motivos de maternidad y paternidad

- b) Por matrimonio civil del trabajador, tendrá derecho a tres días laborables consecutivos, a su regreso obligatoriamente el trabajador presentará el respectivo certificado de matrimonio.
- c) Para asistir a eventos de capacitación y/o entrenamiento, debidamente autorizados por Distarein Cía. Ltda.
- d) Tres días por calamidad doméstica, debidamente comprobada.

Art. 26.- La falta de justificación en el lapso de 24 horas de una ausencia podrá considerarse como falta injustificada, haciéndose el trabajador acreedor a la sanción de amonestación por escrito y el descuento del tiempo respectivo.

- ***De los permisos***

Art. 27.- Se concederá permisos para que el trabajador atienda asuntos emergentes y de fuerza mayor, hasta por tres horas máximo durante la jornada de trabajo, en el periodo de un mes, que serán recuperadas en el mismo día o máximo en el transcurso de esa semana; y, en el evento de no hacerlo, descontará el tiempo no laborado, previa autorización del Gerente.

Art. 28.- Los permisos reconocidos por el Empleador son los siguientes:

1. Permisos médicos remunerados para concurrir a citas con facultativos del IESS. El pago de estos permisos se efectuará solo por el tiempo que fuere debidamente justificado con el certificado conferido por el IESS y que será presentado ante su superior jerárquico quien se encargará del trámite respectivo.
2. Permisos médicos con remuneración de hasta tres días de descanso por prescripción médica y autorizado por los facultativos del IESS.

3. En caso de fallecimiento de familiares del Trabajador se estará a lo prescrito en el Código de trabajo.

CAPÍTULO VIII

Seguridad y salud ocupacional

Art. 29.- La inasistencia al trabajo por enfermedad conforme se indica en el artículo anterior, será justificada por el Trabajador previa presentación del certificado médico conferido preferentemente por el IESS ante el superior inmediato.

Art. 30.- Todos los Trabajadores están en la obligación de acatar rigurosamente las normas y medidas de higiene y seguridad ordenadas por Distarein Cía. Ltda. para evitar inconvenientes en el trabajo.

Art. 31.- En cualquier accidente de trabajo, el Trabajador está en la obligación de comunicar de inmediato a su superior a fin de que se dé cumplimiento a lo dispuesto en el Código de Trabajo.

CAPÍTULO IX

De la remuneración y períodos de pago

Art. 32.- La empresa pagará la remuneración mensual directamente a sus trabajadores mediante el depósito en una cuenta bancaria, u otros mecanismos de pago permitidos por la ley.

Art. 33.- Distarein Cía. Ltda. efectuará descuentos de los sueldos del Trabajador solo en casos:

- a) Aportes personales del IESS;
- b) Dividendos de préstamos hipotecarios o quirografarios, conforme las planillas que presente el IESS;
- c) Ordenados por autoridades judiciales.

- d) Valores determinados por las Leyes o autorizados expresamente por el trabajador, así como por compras o préstamos concedidos por la empresa a favor del trabajador.
- e) Multas establecidas en este Reglamento

Art. 34.- Cuando un trabajador cesare en su trabajo por cualquier causa y tenga que realizar pagos por cualquier concepto, se liquidará su cuenta; y antes de recibir el valor que corresponde se le descontará todos los valores que esté adeudando a Distarein Cía. Ltda., como préstamos de la Empresa debidamente justificados y los detallados en el artículo anterior.

CAPÍTULO X

Índices mínimos de eficiencia

Art. 35.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso; caso contrario Distarein Cía. Ltda., se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código del Trabajo “Causas por las que el empleador puede dar por terminado el contrato”.

CAPÍTULO XI

Empresa libre de acoso

Art. 36.- La empresa se compromete en proveer un lugar de trabajo libre de discriminación y acoso. Quien cometa alguno de estos hechos será sancionado de acuerdo al presente reglamento.

Discriminación incluye uso de una conducta tanto verbal como física que muestre insulto o desprecio hacia un individuo sea por su raza, color, religión, sexo, nacionalidad, edad, discapacidad, con el propósito de:

- a) Crear un lugar de trabajo ofensivo;

- b) Interferir con las funciones de trabajo de uno o varios individuos;
- c) Afectar el desempeño laboral; y,
- d) Afectar las oportunidades de crecimiento del trabajador.

Art. 37.- Si alguien tiene conocimiento de la existencia de los tipos de acoso ya mencionados tiene la responsabilidad de dar aviso a la Gerencia para que se inicie las investigaciones pertinentes y tomar una acción disciplinaria.

CAPÍTULO XII

OBLIGACIONES, DERECHOS Y PROHIBICIONES DEL TRABAJADOR

- *De las obligaciones*

Art. 38.- Además de las obligaciones constantes en el artículo 45 del Código de Trabajo, las disposiciones de Distarein Cía. Ltda., las del Contrato de Trabajo, Código de Ética y este Reglamento, son obligaciones del Trabajador las siguientes:

1. Cumplir las leyes, reglamentos, instructivos, normas y disposiciones vigentes en Distarein Cía. Ltda.; que no contravengan al presente reglamento y código de ética.
2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada puesto, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.
3. Observar en forma permanente una conducta armónica, respetuosa, y de consideraciones debidas en sus relaciones con sus compañeros de trabajo, superiores, subalternos, clientes y particulares.
4. Comunicar cualquier cambio de su dirección domiciliaria, teléfono dentro de los cinco primeros días siguientes de tal cambio.

5. Presentarse al trabajo vestido, aseado, con aptitud física y mental positiva para el cumplimiento de sus labores.
6. Velar por los intereses de Distarein Cía. Ltda., y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, muebles, suministros y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización. Y usarlos exclusivamente para asuntos de la compañía.
7. En el caso de desaparición de cualquier herramienta, instrumento o equipo entregado al trabajador por parte de Distarein Cía. Ltda., ésta procederá a su reposición a costo del trabajador. Cuando tal hecho se deba a su culpa, negligencia, o mala fe previamente comprobada.
8. En caso de enfermedad, es obligación del trabajador informar lo ocurrido al inmediato superior o representante legal de la compañía, se justificará las faltas, previa comprobación de la enfermedad, mediante el correspondiente certificado médico extendido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
9. Guardar absoluta reserva respecto a la información confidencial, secretos técnicos, comerciales, administrativos, e información del cliente sobre asuntos relacionados con su trabajo, y con el giro del negocio de Distarein Cía. Ltda.
10. Registrar su ingreso a la empresa en el sistema de control de asistencia, cuando el trabajador esté listo para empezar con sus labores, de igual, forma al salir de su jornada de trabajo.
11. Cumplir con puntualidad con las jornadas de trabajo, de acuerdo a los horarios establecidos por la compañía.

12. Todos los trabajadores deberán prestar esmerada atención a los clientes de la Empresa, con diligencia y cortesía, contestando en forma amable y respetuosa las preguntas que le formulen.
13. Mantener los lugares de trabajo en perfecto orden y limpieza, así como los documentos, correspondientes. y todo el material usado para desempeñar su trabajo.
14. Sujetarse a las medidas de prevención de riesgo de trabajo que dicte Distarein Cía. Ltda., así como cumplir con las medidas sanitarias, higiénicas de prevención y seguridad.
15. Informar inmediatamente a sus superiores, los hechos o circunstancias que causen o puedan causar daño a Distarein Cía. Ltda.
16. Cumplir con la realización y entrega de reportes, informes que solicite la empresa en las fechas establecidas por la misma.

- ***De los derechos***

Art. 39.- Serán derechos de los trabajadores de Distarein Cía. Ltda., son:

1. Percibir la remuneración mensual que se determine para el puesto que desempeñe, los beneficios legales y los beneficios de la empresa.
2. Hacer uso de las vacaciones anuales, de acuerdo con la Ley y las normas constantes de este Reglamento.
3. Ejercer el derecho a reclamo, siguiendo el orden correspondiente de jerarquía, cuando considere que alguna decisión le puede perjudicar.
4. Recibir capacitación o entrenamiento, de acuerdo con los programas de desarrollo profesional que determine Distarein Cía. Ltda., tendiente a elevar los niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño de sus funciones.

5. Ser tratado con las debidas consideraciones, no infringiéndoles maltratos de palabra y obra.
6. Las demás que estén establecidos o se establezcan en el Código del Trabajo, Leyes, y Código de Ética de Distarein Cía. Ltda.

- ***De las prohibiciones***

Art. 40.- A más de las prohibiciones establecidas en el artículo 46 del Código del Trabajo, que se entienden incorporadas a este Reglamento y Código de Ética, está prohibido al Trabajador:

1. Exigir o recibir primas, porcentajes o recompensas de cualquier clase, de personas naturales o jurídicas, proveedores, clientes o con quienes Distarein Cía. Ltda., tenga algún tipo de relación.
2. Alterar los precios de los productos o servicios que ofrece Distarein Cía. Ltda., a cambio de recompensas en beneficio personal.
3. Alterar la respectiva jornada de trabajo o suspenderla sin sujetarse a la reglamentación respectiva de horarios y turnos designados.
4. Causar pérdidas, daño o destrucción, de bienes materiales pertenecientes a Distarein Cía. Ltda. y peor aún; producir daño intencional, por negligencia o mal uso de los bienes.
5. Destinar tiempo para la utilización inadecuada del internet como bajar archivos, programas, conversaciones chat y otro fin uso personal diferente a las actividades específicas de su trabajo.
6. Divulgar información sobre la disponibilidad económica y movimientos que realice Distarein Cía. Ltda., ningún trabajador de la misma, podrá dar información, excepto el personal de contabilidad que dará información únicamente a sus superiores.

7. Queda prohibido para los trabajadores, divulgar la información proporcionada por los clientes.
8. Ejercitar o promover la discriminación por motivos de raza, etnia, religión, sexo, pensamiento político, etc., al interior de Distarein Cía. Ltda.
9. Sostener altercados verbales y físicos con compañeros, trabajadores y jefes superiores dentro de las instalaciones de la Empresa y en su entorno, así como también hacer escándalo dentro de Distarein Cía. Ltda.
10. Ingerir o expender durante la jornada de trabajo, en las oficinas o en los lugares adyacentes de la empresa bebidas alcohólicas, sustancias psicotrópicas y estupefacientes, u otros que alteren el sistema nervioso, así como presentarse a su trabajo bajo los efectos evidentes de dichos productos.
11. Fumar en el interior de la empresa.
12. No cumplir con las medidas sanitarias, higiénicos de prevención y seguridad impartidas por Distarein Cía. Ltda.

CAPÍTULO XIII

Obligaciones y prohibiciones de Distarein Cía. Ltda.

- ***De las obligaciones***

Art. 41.- Son Obligaciones del Empleador además de las constantes en el contrato individual de Trabajo y el Código del Trabajo, las siguientes:

1. Capacitar al Trabajador para el desempeño de sus funciones.
2. Respetar sus derechos laborales que surgen de la Ley y su contrato de trabajo.
3. Promover el respeto, consideración y compañerismo entre sus empleados.

4. Proporcionar al Trabajador los recursos necesarios para cumplir con sus funciones.

• *De las prohibiciones*

Art. 42.- Son prohibiciones del Empleador además de las constantes en el contrato individual de trabajo y el Código de Trabajo, las siguientes:

1. No cumplir con las obligaciones prescritas en este Reglamento y el Código del Trabajo.
2. Imponer al Trabajador multas o sanciones que no se encuentren establecidas en el Código del Trabajo o este Reglamento.
3. Son obligaciones del Empleador las señaladas en el Código del Trabajo; y sus prohibiciones las que constan en el mismo cuerpo legal.

CAPÍTULO XIV

De las personas que manejan recursos económicos de la empresa

Art. 43.- Los Trabajadores que tuvieren a su cargo activos de Distarein Cía. Ltda., como: dinero, o inventario de la Empresa; como el personal de caja, bodega, cualquier otra área que estén bajo su responsabilidad dinero, valores, entre otros, son personalmente responsables de toda pérdida, salvo aquellos que provengan de fuerza mayor debidamente comprobada.

Art. 44.- Todas las personas que manejan recursos económicos estarán obligadas a sujetarse a las fiscalizaciones o arquezos de caja provisionales o imprevistos que ordene Distarein Cía. Ltda. y suscribirán conjuntamente con los auditores el acta que se levante luego de verificación de las existencias físicas y monetarias.

CAPÍTULO XV

Del régimen disciplinario

Art. 45.- A los trabajadores que contravengan las disposiciones legales o reglamentarias de Distarein Cía. Ltda., se les aplicará las sanciones dispuestas en el Código del Trabajo, Código de Ética, las del presente reglamento y demás normas aplicables.

Art. 46.- Con el fin de precautelar la disciplina, orden, respeto, consideración y jerarquía en el desarrollo de sus actividades, la empresa para los casos de indisciplina por parte de sus Trabajadores, instituye las siguientes sanciones:

- a) Amonestaciones Verbales;
 - b) Amonestaciones Escritas;
 - c) Multas, hasta el 10% de la remuneración del trabajador;
 - d) Terminación de la relación laboral, previo visto bueno sustanciado de conformidad con la Ley.
- ***De las sanciones pecuniarias - multas***

Art. 47.- La amonestación escrita será comunicada al trabajador en persona, quien deberá suscribir la recepción del documento respectivo. En caso de negativa del trabajador a suscribir o recibir el documento de la amonestación, se dejará constancia de la presentación, y la firmará en nombre del trabajador su Jefe Inmediato, con la razón de que se negó a recibirla.

- a) Las amonestaciones escritas irán al expediente personal del trabajador.
- b) Las amonestaciones por escrito que se realicen a un mismo trabajador por tres veces consecutivas durante un periodo de noventa días, serán consideradas como falta grave.

Art. 48.- La sanción pecuniaria es una sanción que será impuesta por el Gerente; se aplicará en caso de que el trabajador hubiere cometido faltas leves, o si comete una falta grave a juicio del

Gerente General y constituirá en el descuento de una multa de hasta el 10% de la remuneración del Trabajador.

1. La sanción pecuniaria no podrá superar el 10% de la remuneración dentro del mismo mes calendario, y en el caso de reincidencia se deberá proceder a sancionar al trabajador siguiéndole el correspondiente trámite de Visto Bueno.

Art. 49.- Las multas serán aplicadas, a más de lo señalado en este reglamento, en los siguientes casos:

1. Provocar desprestigio o enemistad entre los componentes de Distarein Cía. Ltda., sean directivos, funcionarios o trabajadores.
2. No acatar las órdenes y disposiciones impartidas por su superior jerárquico;
3. Realizar en las instalaciones de Distarein Cía. Ltda. propaganda con fines políticos;
4. Ejercer actividades ajenas a Distarein Cía. Ltda. durante la jornada laboral;
5. Realizar reclamos infundados o mal intencionados;
6. No guardar la consideración y cortesía debidas en sus relaciones con el público que acuda a Distarein Cía. Ltda.;
7. No registrar personalmente su asistencia diaria de acuerdo con el sistema de control preestablecido por Distarein Cía. Ltda.

- ***De las faltas en general***

Las faltas son leves y graves, sin perjuicio de las multas a las que se refiere el artículo anterior.

- ***De las faltas leves***

Art. 50.- Se considerarán faltas leves los siguientes casos:

1. La reincidencia por más de tres veces en los casos que hayan merecido amonestación verbal dentro del mismo periodo mensual.
2. Excederse sin justificación en el tiempo de permiso concedido.
3. Los trabajadores que no cumplieren con responsabilidad y esmero las tareas a ellos encomendados.
4. Poner en peligro su seguridad y la de sus compañeros.
5. Disminuir injustificadamente el ritmo de ejecución de su trabajo.
6. El incumplimiento de cualquier otra obligación o la realización de cualquier otro acto que conforme otra disposición de este reglamento sea sancionada con multa y no constituya causal para sanción grave.
7. Ingresar datos erróneos en la facturación de productos.

- ***De las faltas graves***

Art. 51.- Son faltas graves aquellas que dan derecho a sancionar al trabajador con la terminación del contrato de trabajo. Las sanciones graves serán sancionadas con multa o Visto Bueno dependiendo de la gravedad. Las faltas graves incurren en las siguientes conductas:

- a) Haber proporcionado datos falsos en la documentación presentada para ser contratado por Distarein Cía. Ltda.
- b) Presentar certificados falsos, médicos o de cualquier naturaleza para justificar su falta o atraso.
- c) Alterar de cualquier forma los controles de la Empresa sean estos de entrada o salida del personal, reportes o indicadores de ventas, cuentas por cobrar, indicadores de procesos de la empresa, etc.

- d) Sustraerse o intentar sustraerse de las bodegas, locales y oficinas dinero, materiales, documentos o cualquier otro bien.
- e) Encubrir la falta de un trabajador.
- f) No informar al superior sobre daños producto de la ejecución de algún trabajo, y ocultar estos trabajos.
- g) Revelar a personas extrañas a la empresa datos reservados, sobre la tecnología, información interna de Distarein Cía. Ltda., e información del cliente.
- h) Los malos tratos de palabra u obra o faltas graves de respeto y consideración a jefes, compañeros de trabajo.
- i) Causar accidentes graves por negligencia o imprudencia.
- j) Por indisciplina o desobediencia graves al presente Reglamento, políticas, código de ética y demás disposiciones vigentes y/o que la Compañía dicte en el futuro.
- k) Acosar u hostigar psicológica o sexualmente a trabajadores, compañeros o jefes superiores.
- l) Los trabajadores que hayan recibido dos o más infracciones, de las infracciones señaladas como leves, dentro del periodo mensual de labor, y que hayan sido merecedores de amonestaciones escritas por tales actos.
- m) Cometer actos que signifiquen abuso de confianza, fraude, hurto, estafa, conflictos de intereses, discriminación, corrupción, acoso o cualquier otro hecho prohibido por la ley.
- n) Portar armas durante horas de trabajo cuando su labor no lo requiera.
- o) Paralizar las labores o Incitar la paralización de actividades.

- p) Se considerará falta grave toda sentencia ejecutoriada, dictada por autoridad competente, que condene al trabajador con pena privativa de libertad.
- q) Si el trabajador falta más de tres días se puede solicitar visto bueno.

CAPÍTULO XVI

De la cesación de funciones o terminación de contratos

Art. 52.- Los trabajadores de Distarein Cía. Ltda., cesarán definitivamente en sus funciones o terminarán los contratos celebrados con la empresa, por las siguientes causas, estipuladas en el artículo 169 del Código del Trabajo:

- a) Por las causas legalmente previstas en el contrato
- b) Por acuerdo de las partes.
- c) Por muerte o incapacidad del colaboradores o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe con la empresa.
- d) Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto y demás acontecimientos extraordinarios que los contratantes no pudieran prever o que previsto, no pudieran evitar.
- e) Por visto bueno presentado por el trabajadores o empleador.
- f) Por las demás establecidas en las disposiciones del Reglamento Interno y Código del Trabajo.

Art. 53.- El trabajador que termine su relación contractual con Distarein Cía. Ltda., por cualquiera de las causas determinadas en este Reglamento o las estipuladas en el Código del Trabajo,

suscribirá la correspondiente acta de finiquito, la que contendrá la liquidación pormenorizada de los derechos laborales, en los términos establecidos en el Código del Trabajo.

CAPÍTULO XVII

Obligaciones y prohibiciones para la empresa

- ***De las obligaciones***

Art. 54.- Son obligaciones de Distarein Cía. Ltda., a parte de las establecidas en el Código de Trabajo y Código de Ética, las siguientes:

- a) Mantener las instalaciones en adecuado estado de funcionamiento, desde el punto de vista higiénico y de salud.
- b) Llevar un registro actualizado de los datos del trabajador y, en general de todo hecho que se relacione con la prestación de sus servicios.
- c) Tratar a los trabajadores con respeto y consideración.
- d) Atender, dentro de las previsiones de la Ley y de este Reglamento los reclamos y consultas de los trabajadores.
- e) Difundir y proporcionar un ejemplar del presente Reglamento Interno de Trabajo a sus trabajadores para asegurar el conocimiento y cumplimiento del mismo.

- ***De las prohibiciones***

Art. 55.- Son prohibiciones de la empresa, a parte de las establecidas en el Código de Trabajo, Código de Ética, las siguientes:

- a) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;

- b) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- c) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- d) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;

CAPÍTULO XVIII

Disposiciones generales

Art. 56.- Todo Trabajador que presta sus servicios para Distarein Cía. Ltda., tiene derecho a presentar cualquier consulta o reclamación a su respectivo superior y a ser atendido en su exposición.

Art. 57.- Los trabajadores tienen derecho a estar informados de todos los reglamentos, políticas internas, manual de funciones, Código de Ética y disposiciones que están sujetas en virtud de su Contrato de Trabajo o Reglamento Interno.

Art. 58.- La Empresa aprobará en la Dirección Regional del Trabajo, en cualquier tiempo, las reformas y adiciones que estime convenientes al presente Reglamento. Una vez aprobadas las reformas o adiciones. Distarein Cía. Ltda., hará conocer a sus trabajadores en la forma que determine la Ley.

Art. 59.- En todo momento Distarein Cía. Ltda., impulsará a sus Trabajadores a que denuncien sin miedo a recriminaciones todo acto doloso, daño, fraudes, violación al presente reglamento y malversaciones que afecten económicamente o moralmente a la Empresa, sus funcionarios o trabajadores.

Art. 60.- En todo lo no previsto en este Reglamento, se estará a lo dispuesto en el Código del Trabajo y más normas aplicables, que quedan incorporadas al presente Reglamento Interno de Trabajo.

- *Disposiciones transitorias*

Art. 61.- El Empleador entregará a cada uno de los Trabajadores un ejemplar del presente Reglamento para que sea de conocimiento de todos los Trabajadores, por lo tanto, su desconocimiento no se considerará como excusa.

- *Disposición final*

Art. 62.- El presente Reglamento Interno de Trabajo entrará a regir a partir de su aprobación por el Director Regional de Trabajo.

Ana Julia Reina Rodríguez

GERENTE GENERAL DE DISTAREIN CÍA. LTDA.

CI. 0400480448

Cuestionario de control interno del componente de evaluación de riesgos.

Tabla 57.
Cuestionario de control interno del componente de evaluación de riesgos.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Empresa:	Distarein Cía. Ltda.			
Elaborado por:	Córdova María José – Muñoz Jéssica			
Objetivo	Evaluar la realidad en la que se encuentra la empresa Distarein Cía. Ltda. con el fin de identificar riesgos que son importantes en el contexto de la organización y determinar la existencia de políticas y procedimientos que los conllevan a la empresa al logro de sus objetivos.			
Componente 2: Evaluación de riesgos				
Principio 6: Especifica objetivos relevantes				
N°	Pregunta	Respuesta		Observación
		SI	NO	

6.1.	¿Existe un responsable que determine los riesgos internos y externos que puedan afectar a las actividades de la empresa o al cumplimiento de los objetivos institucionales?	0	8	Existe desconocimiento total sobre una cultura de riesgos.
6.2.	¿Se promueve una cultura de gestión de riesgos a través de capacitación al personal?	0	8	
Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude				
8.1.	En la evaluación de riesgos de las principales actividades y procesos, ¿se considera la posibilidad de fraude?	3	5	
Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes				
9.1.	¿Existe un responsable de identificar, analizar y tratar los posibles cambios que se presenten en la entidad?	0	8	Existe desconocimiento total sobre una cultura de riesgos.
TOTAL		3	29	
		32		

Nota. *Elaboración propia.*

$$NC = \frac{3 * 100}{32} = 9.38\%$$

Confianza	Bajo
Riesgo	Alto

Anexo 13.

Cuestionario de control interno del componente de actividades de control.

Tabla 58.
Cuestionario de control del componente actividades de control.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO	
Empresa:	Distarein Cía. Ltda.
Elaborado por:	Córdova María José – Muñoz Jéssica
Objetivo	Evaluar la realidad en la que se encuentra la empresa Distarein Cía. Ltda. con el fin de identificar riesgos que son importantes en el contexto de la organización y determinar la existencia de políticas y procedimientos que los conllevan a la empresa al logro de sus objetivos.
Componente 3: Actividades de control	

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.				
N°	Pregunta	Respuesta		Observación
		SI	NO	
10.1.	¿La gerencia ha diseñado algún plan que permita analizar el desenvolvimiento de las distintas áreas y unidades funcionales de la empresa?	0	8	No existe personal encargado de supervisar el desempeño en las distintas áreas de la organización.
10.2.	¿Existe algún personal encargado de evaluar los procesos, normas y demás políticas que afectan el desenvolvimiento del negocio?	5	3	
10.3.	¿Se realizan actividades que fomenten a la mitigación de riesgos? (plan de contingencia)	0	8	
Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología				
11.1.	¿Cuenta con un sistema contable automatizado?	8	0	
11.2.	¿Existe algún tipo de tecnología que ayude a los procesos del negocio?	8	0	
Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos				

12.1.	¿Distarein Cía. Ltda. ha implementado políticas y procedimientos en las diferentes áreas que conforman la empresa?	0	8	No existe ningún reglamento interno, que explique las políticas y procedimientos organizacionales.
TOTAL		21	27	
		48		

Nota. *Elaboración propia.*

$$NC = \frac{21 * 100}{48} = 43,75\%$$

Confianza	Bajo
Riesgo	Alto

Cuestionario de control interno del componente de información y comunicación.

Tabla 59.

Cuestionario de control interno del componente de información y comunicación.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				
Empresa:	Distarein Cía. Ltda.			
Elaborado por:	Córdova María José – Muñoz Jéssica			
Objetivo	Evaluar la realidad en la que se encuentra la empresa Distarein Cía. Ltda. con el fin de identificar riesgos que son importantes en el contexto de la organización y determinar la existencia de políticas y procedimientos que los conllevan a la empresa al logro de sus objetivos.			
Componente 4: Información y comunicación.				
N°	Pregunta	Respuesta		Observación
		SI	NO	
Principio 14: Comunica internamente.				

14.1.	¿La gerencia ha implementado políticas y procedimientos que faciliten una comunicación interna efectiva que incluyan responsabilidades y normas de conducta?	0	8	No existe ningún reglamento interno, que explique las políticas y procedimientos organizacionales.
14.2.	¿Existen por escrito descripciones de trabajo y manuales de referencia que describen las tareas del personal, incluyendo sus responsabilidades de control interno?	0	8	No existen manuales de función, que especifiquen algún cargo de la organización.
Principio 15: Comunica externamente.				
15.1.	¿Tiene la organización canales separados de comunicación fuera de las operaciones normales a disposición de los clientes, proveedores para que puedan comunicarse directamente con la gerencia como una línea de sugerencias?	6	2	
TOTAL		6	18	
		24		

Nota. *Elaboración propia.*

$$NC = \frac{6 * 100}{24} = 25\%$$

Confianza	Bajo
Riesgo	Alto