



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

**TEMA:**

“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS  
NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER S.A”  
UBICADA EN EL CANTÓN DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA CPA**

**AUTOR:** Revelo Anrrango Jorge Luis

**DIRECTOR:** Ing. Toro Echeverria Paul Alexander

**IBARRA, FEBRERO 2019**



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto, nombrado, elaboración de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A ubicada en el cantón de Ibarra, provincia de Imbabura apoya a las áreas administrativas y operativas con la finalidad de mejorar la gestión dentro de la empresa, esto permitirá obtener mayor conocimiento en los temas de gestión administrativos y operativos además, funcione como una guía para los colaboradores, obteniendo una visión general de lo que sucede actualmente dentro de la empresa para determinar falencias existentes y al mismo tiempo buscar posibles soluciones, a estos problemas. Para obtener las bases y un conocimiento general se aplicaron distintos instrumentos de recolección de información identificando apropiadamente las diferentes problemáticas; es decir, la ausencia de filosofía empresarial, manuales: administrativos, de funciones y procesos, a esto cabe sumar un código de ética, reglamento interno y un plan de capacitación a colaboradores. Por tal motivo se ha establecido el manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A ya que debido al acelerado desarrollo de las empresas se ve en la necesidad de ser más competitivo generando productos de calidad que se diferencien de la competencia. La propuesta hace énfasis en una educación sobre el ambiente empresarial es decir crea una cultura de comprensión de cómo se deben desarrollar las actividades diarias, cabe resaltar que el talento humano es un recurso primordial para el crecimiento económico de la empresa por ende debe ser capacitado y tomado en cuenta ya que la fabricación de muebles ocupa un espacio importante dentro del país todo esto acompañado de una filosofía institucional y organizacional adecuada que contribuirá a la validación del presente trabajo.

## ABSTRACT

The present project, named, preparation of an internal control manual to improve the levels of operational efficiency in the company MOBLER SA located in the canton of Ibarra, province of Imbabura supports administrative and operational areas in order to improve management within of the company, this will allow to obtain greater knowledge in the administrative and operational management issues also, work as a guide for the collaborators, allowing an overview of what is happening within the company to determine existing flaws and at the same time look for possible solutions, to these problems. In order to obtain the bases and a general knowledge, different information collection instruments were applied, identifying the different problems appropriately; that is, the absence of business philosophy, manuals: administrative, functions and processes, to this we can add a code of ethics, internal regulations and a training plan for employees. For this reason the internal control manual has been established to improve the levels of operational efficiency in the company MOBLER SA since due to the accelerated development of the companies, it is necessary to be more competitive, generating quality products that differ from the competition. The proposal emphasizes an education about the business environment that is to say, it creates a culture of understanding of how daily activities should be developed, it should be noted that human talent is a fundamental resource for the economic growth of the company therefore it must be trained and taken into account since the manufacture of furniture occupies an important space within the country all this accompanied by an adequate institutional and organizational philosophy that will contribute to the validation of this work

### AUTORÍA

Yo Revelo Anrrango Jorge Luis con C.I 100380171-7, declaro que el trabajo de grado titulado "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER", UBIKADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA." ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría. En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de la tesis de grado en mención.

Ibarra, 2019



Revelo Anrrango Jorge Luis  
CI:100380171-7

**INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO**

En calidad de tutora del Trabajo de Grado presentado por el Revelo Anrrango Jorge Luis, para optar por el Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA, cuyo título es "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER. S.A", UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA." doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

Ibarra, 2019



Ing. Toro Echeverria Paul Alexander  
CI 040061076-2  
DIRECTOR



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### **CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE**

Yo Revelo Anrrango Jorge Luis portador de la cédula de ciudadanía Nro. 100380171-5 manifiesto mi voluntad de ceder a la Universidad Técnica del Norte, los derechos patrimoniales consagrados en la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador Artículos 4,5 y 6 en calidad de autor del trabajo de grado denominado: "ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER.", UBICADA EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA." que ha sido desarrollado para optar por el Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica del Norte, quedando la universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En mi condición de autor me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Técnica del Norte.



Revelo Anrrango Jorge Luis  
C.I: 100380171-7



# UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA

INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO

## 1 IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En el 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 n la siguiente información:

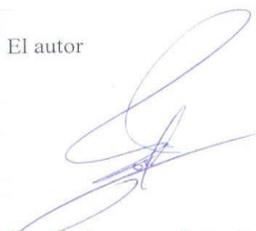
DATOS DE CONTACTO			
<b>CÉDULA DE IDENTIDAD:</b>	100380171-7		
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	Revelo Anrrango Jorge Luis		
<b>DIRECCIÓN:</b>	Ibarra		
<b>EMAIL:</b>	jlreveloa@utn.edu.ec		
<b>TELÉFONO FIJO:</b>	06-2-937-934	<b>TELÉFONO MÓVIL:</b>	0981483736
DATOS DE LA OBRA			
<b>TÍTULO:</b>	“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER.”		
<b>AUTOR (ES):</b>	Revelo Anrrango Jorge Luis		
<b>FECHA:</b>	2019-01-30		
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO			
<b>PROGRAMA:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> <b>PREGRADO</b>	<input type="checkbox"/> <b>POSGRADO</b>	

## 2. CONSTANCIAS

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

En la ciudad de Ibarra, a los treinta días del mes de enero del 2019

El autor



Revelo Anrrango Jorge Luis

C.I 1003801717

## DEDICATORIA

*El presente trabajo va dedicado en primer lugar a Dios que, con su infinito amor siempre estuvo para levantarme y guiarme en todo instante de mi vida, a mis padres por inculcarme principios y valores, en especial a mi madre Flor por brindarme siempre su apoyo incondicional sin importar las circunstancias. Dedicado a mi hermana, por siempre apoyarme en los buenos y malos momentos, por estar siempre a mi lado, con su amor y paciencia ha logrado culminar una etapa más en mi vida*

## AGRADECIMIENTO

*Mi mayor agradecimiento a “Dios”, y a mi madre quien con su ayuda y guía permitió alcanzar una meta más en mi vida, a mi tutor de tesis él Ing, Toro Paul, quien, con su sabiduría y conocimientos, supo brindarnos las herramientas necesarias para el desarrollo del presente trabajo.*

*Además, quiero expresar mis sinceros agradecimientos a la UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE, por permitirme una formación académica con la ayuda de sus docentes y a todas las personas, que directa e indirectamente hicieron posible la realización de este proyecto.*

*Finalmente quiero agradecer a Omar Abreu por haberme dado la apertura para realizar este trabajo de titulación en su empresa, mismo que espero le sea útil*

## **PRESENTACIÓN**

La parte fundamental de la elaboración de este trabajo es presentar un manual de control interno para la empresa MOBLER S.A considerando que el control interno en las empresas privadas es de vital importancia ya que permite un conocimiento de las debilidades y fortalezas que pueden afectar sus actividades diarias, además de servir como herramienta para una buena gestión administrativa, el presente trabajo está estructurado de la siguiente manera:

En el capítulo I, se realizó el diagnóstico para conocer el entorno situacional de MOBLER S.A donde por medio de herramientas se pudo plasmar una idea clara y real de cómo viene operando la empresa, este proceso de investigación fue con la finalidad de determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, además de conocer como es la gestión para dar posibles soluciones.

En el capítulo II comprende el marco teórico de nuestro trabajo de titulación, es una de las fases más importantes ya que contiene la estructura técnica de cómo va hacer realizado el trabajo, criterios científicos de diferentes autores, además de expertos en control interno COSO I servirá como base legal se sustente el proyecto desde el punto de vista de los lectores.

En el capítulo III se desarrolló la propuesta basados en control interno COSO I aplicando sus cinco componentes a los procesos administrativos y operativos, lo que permitió la identificación de los riesgos y poder plantear medidas correctivas acorde a las falencias existentes dentro de le empresa, propuesta que será validada posteriormente.

En el capítulo IV se procedió a la validación tomando los puntos de vista de las personas a cargo de la administración de la empresa: propietario y contadora los cuales darán una calificación para proceder al consentimiento de la implementación del manual de control interno en la empresa MOBLER S.A de la ciudad de Ibarra.

**TABLA DE CONTENIDOS**

RESUMEN EJECUTIVO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AUTORÍA.....	iii
INFORME DEL DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO.....	iv
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE GRADO .....	v
1 IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA .....	vi
2 AUTORIZACIÓN DE USO A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD .....	viii
3 CONSTANCIAS .....	viii
ACEPTACIÓN .....	ix
DEDICATORIA .....	x
AGRADECIMIENTO .....	xi
PRESENTACIÓN.....	xii
TABLA DE CONTENIDOS .....	xiv
ÍNDICE DE TABLAS .....	xix
JUSTIFICACIÓN .....	xxiv
OBJETIVO DEL PROYECTO.....	xxv
Objetivos específicos .....	xxv
CAPÍTULO I .....	25

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	25
1.1 Antecedentes .....	25
1.2 Objetivos del diagnóstico.....	26
1.2.1 Objetivo general.....	26
1.2.2 Objetivo específico .....	26
1.3 Variables diagnósticas .....	27
1.4 Indicadores.....	27
1.4.1 Organización estructural .....	27
1.4.2 Sistema de control interno .....	27
1.4.3 Base legal.....	28
1.5 Matriz de relación diagnóstica .....	28
1.6 Mecánica operativa.....	29
1.6.1 Primarias .....	29
1.6.2 Secundarias .....	30
1.7 Identificación de la población.....	30
1.8 Análisis de la información .....	31
1.8.1 Entrevista .....	31
1.8.2 Cuestionario .....	35
1.8.3 Ficha de observación .....	50
1.9 Diagnostico FODA .....	51

1.9.1 Matriz FODA.....	51
1.9.2 Cruce estratégico FO,FA,DO,DA.....	52
1.10 Determinación del problema.....	54
CAPÍTULO II.....	57
2 MARCO TEÓRICO .....	57
2.1 La empresa.....	57
2.1.1 Objetivos de la empresa.....	57
2.1.2 Importancia de la empresa .....	58
2.1.3 Clasificación de empresa .....	59
2.1.4 Sociedad Anónima.....	60
2.2 Control interno .....	61
2.2.1 Importancia del control interno.....	62
2.2.2 Objetivos del control interno.....	62
2.2.3 Control interno administrativo.....	63
2.2.4 Elementos de Control Interno .....	63
2.3 Manual .....	67
2.3.1 Ventajas de los manuales.....	68
2.3.2 Importancia del manual de funciones .....	68
2.3.3 Clasificación de manuales .....	68
2.4 Filosofía Empresarial.....	70

2.4.1 Misión .....	70
2.4.2 Visión.....	71
2.4.3 Valores .....	72
2.5 Organigrama .....	72
2.5.1 Importancia de los organigramas .....	73
2.6 Código de ética.....	73
2.7 Flujogramas .....	74
2.7.1 Simbología y diseño.....	74
CAPÍTULO III.....	76
3 PROPUESTA ESTRATÉGICA .....	76
3.1 Introducción .....	76
3.2 Objetivo general.....	77
3.3 Desarrollo del componente de control interno COSO I.....	77
3.3.1 Componente uno: Ambiente interno.....	77
3.3.2 Componente dos: Evaluación del riesgo .....	109
3.3.3 Componente tres: Actividades de control .....	118
3.3.4 Componente cuatro: Información y Comunicación .....	138
3.3.5 Componente cinco: Monitoreo .....	153
CAPITULO IV.....	157

4. VALIDACIÓN .....	157
4.1 Introducción .....	157
4.2 Método de verificación .....	157
4.2.1 Factores a validar .....	158
4.2.3 Método de calificación.....	159
4.3 Estudio estratégico.....	161
4.4 Descripción del estudio.....	161
4.4.1 Objetivo del estudio .....	162
4.4.2 Equipo de trabajo .....	162
4.5 Resultados.....	162
4.6 Evaluación .....	164
CONCLUSIONES .....	166
RECOMENDACIONES.....	167
BIBLIOGRAFÍA .....	168
ANEXOS	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Matriz de Variables .....	28
<b>Tabla 2:</b> Personal de la Empresa .....	30
<b>Tabla 3:</b> Género del Empleado .....	35
<b>Tabla 4:</b> Nivel de Educación.....	36
<b>Tabla 5:</b> Edad Empleado.....	37
<b>Tabla 6:</b> Años de Servicio .....	38
<b>Tabla 7:</b> Misión, Visión, Objetivos y Valores .....	39
<b>Tabla 8:</b> Funciones, Políticas, Procedimientos .....	40
<b>Tabla 9:</b> Estructura Organizacional .....	41
<b>Tabla 10:</b> Instrucción Necesaria.....	42
<b>Tabla 11:</b> Funciones Definidas .....	43
<b>Tabla 12:</b> Materiales e Instrumentos Necesarios .....	44
<b>Tabla 13:</b> Evaluación del Trabajo .....	45
<b>Tabla 14:</b> Trabajo en Equipo.....	46
<b>Tabla 15:</b> Importancia del Control Interno .....	47
<b>Tabla 16:</b> Controles Internos.....	48
<b>Tabla 17:</b> Implementación .....	49
<b>Tabla 18:</b> Ficha de Observación .....	50
<b>Tabla 19:</b> Matriz FODA.....	51
<b>Tabla 20:</b> Cruce Estratégico.....	52
<b>Tabla 21:</b> Funciones Gerente .....	84
<b>Tabla 22:</b> Funciones Contador.....	85

<b>Tabla 23:</b> Funciones Vendedor .....	86
<b>Tabla 24:</b> Funciones Distribuidor .....	87
<b>Tabla 25:</b> Funciones Carpintero.....	88
<b>Tabla 26:</b> Funciones Pintor .....	89
<b>Tabla 27:</b> Funciones Ayudante de Carpintería .....	90
<b>Tabla 28:</b> Funciones Ayudante de distribuidor.....	91
<b>Tabla 29:</b> Escala de calificación del riesgo.....	110
<b>Tabla 30:</b> Calificación del riesgo estructura orgánica.....	111
<b>Tabla 31:</b> Calificación del riesgo de ingresos de manera responsable y proactiva.....	112
<b>Tabla 32:</b> Calificación del riesgo logro eficiencia y eficacia .....	113
<b>Tabla 33:</b> Calificación del riesgo talento humano .....	114
<b>Tabla 34:</b> Calificación del riesgo fortalecer el progreso .....	115
<b>Tabla 35:</b> Calificación del riesgo diseño estrategia .....	116
<b>Tabla 36:</b> Matriz de mitigación de riesgos .....	116
<b>Tabla 37:</b> Requisición de materia prima.....	119
<b>Tabla 38:</b> Orden de compras.....	121
<b>Tabla 39:</b> Capacitación al personal .....	123
<b>Tabla 40:</b> Contratación de personal .....	125
<b>Tabla 41:</b> Fabricación de muebles .....	127
<b>Tabla 42:</b> Venta de productos .....	129
<b>Tabla 43:</b> Distribución de mercancía.....	131
<b>Tabla 44:</b> Control asistencia personal .....	139
<b>Tabla 45:</b> Factura .....	140

<b>Tabla 46:</b> Orden de compras.....	141
<b>Tabla 47:</b> Rol de pagos .....	142
<b>Tabla 48:</b> Informe ventas.....	143
<b>Tabla 49:</b> Orden de producción .....	144
<b>Tabla 50:</b> Hoja de costos orden de producción.....	145
<b>Tabla 51:</b> Comprobante de ingreso.....	146
<b>Tabla 52:</b> Comprobante de pago.....	147
<b>Tabla 53:</b> Nota de débito.....	148
<b>Tabla 54:</b> Guía de remisión .....	149
<b>Tabla 55:</b> Nota de débito.....	150
<b>Tabla 56:</b> Nota de crédito .....	151
<b>Tabla 57:</b> Cartera vencida.....	152
<b>Tabla 58:</b> Plan de cumplimiento de actividades .....	153
<b>Tabla 59:</b> Lista de Chequeo MOBILER S.A .....	154
<b>Tabla 60:</b> Matriz de Validación.....	158
<b>Tabla 61:</b> Matriz de Validación Manual de Control Interno.....	162

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura N° 1:</b> Género del Empleado .....	35
<b>Figura N° 2:</b> Nivel de Educación .....	36
<b>Figura N° 3:</b> Edad Empleado.....	37
<b>Figura N° 4:</b> Años de Servicio.....	38
<b>Figura N° 5:</b> Misión, Visión, Objetivos y Valores .....	39
<b>Figura N° 6:</b> Funciones, Políticas, Procedimientos .....	40
<b>Figura N° 7:</b> Estructura Organizacional .....	41
<b>Figura N° 8:</b> Instrucción Necesaria.....	42
<b>Figura N° 9:</b> Instrucción Necesaria.....	43
<b>Figura N° 10:</b> Materiales e Instrumentos Necesarios .....	44
<b>Figura N° 11:</b> Evaluación del Trabajo .....	45
<b>Figura N° 12:</b> Trabajo en Equipo.....	46
<b>Figura N° 13:</b> Importancia del Control Interno .....	47
<b>Figura N° 14:</b> Controles Internos.....	48
<b>Figura N° 15:</b> Implementación .....	49
<b>Figura N° 16:</b> Razón Social.....	77
<b>Figura N° 17:</b> Organigrama estructural .....	82
<b>Figura N° 18:</b> Organigrama funcional.....	83
<b>Figura N° 19:</b> Mapa de Procesos .....	118
<b>Figura N° 20:</b> Flujo grama Requisición de materia prima.....	120
<b>Figura N° 21:</b> Flujo grama 2 Orden de compra .....	122
<b>Figura N° 22:</b> Flujo grama 3 Capacitación al personal.....	124

<b>Figura N° 23:</b> Flujo grama 4 Contratación de personal.....	126
<b>Figura N° 24:</b> Flujo grama 5 Fabricación de muebles.....	128
<b>Figura N° 25:</b> Flujo grama 6 Venta de productos .....	130
<b>Figura N° 26:</b> Flujo grama 7 Distribución de mercaderías .....	132

## JUSTIFICACIÓN

(Vergara, 2017) Los Manuales de Procedimientos son herramientas efectivas del Control Interno las cuales son guías prácticas de políticas, procedimientos, controles de segmentos específicos dentro de la organización; estos ayudan a minimizar los errores operativos financieros, lo cual da como resultado la toma de decisiones óptima dentro de la institución. (p.4)

Por el desconocimiento de la importancia que es la aplicación de un manual de control interno dentro de la empresa MOBLER S.A, surge la necesidad de implementar una guía que permita la gestión de los procesos administrativos, esto permitirá encontrar los diferentes errores en su organización tanto estructural como administrativa derivado en la falta de optimización de los recursos para el logro de la filosofía empresarial y cumplir las metas planteadas.

Empezando desde el establecimiento de un organigrama estructural como punto de fortalecimiento, que indique con claridad la estructura de la empresarial, además se pueda identificar con facilidad el orden jerárquico y sus funciones lo que aportara con estrategias bien planteadas para la toma de decisiones que se vean representadas en un aumento económico y el crecimiento de la mejora continua dentro de la empresa.

Por esta razón, se deriva la importancia de implementar un manual de control interno para MOBLER S.A que avale la calidad y profesionalismo donde abarque diferentes ámbitos como: económico donde se procura el uso adecuado de recursos para cumplir metas planteadas, desarrollando la rentabilidad de la empresa. En el ámbito social, se incluya de manera progresiva aspectos relacionados con seguridad, cultura e identidad de todos los grupos de interés donde; los internos incluyen accionistas, directivos y colaboradores y los externos refiriéndose a los clientes, proveedores, entidades financieras, comunidad. En el ámbito educativo el presente manual

funcionará como instrumento pedagógico para mejorar el desempeño de los colaboradores, todo esto sustentados en la normativa legal que regulan este tipo de empresas.

## **OBJETIVO DEL PROYECTO**

Diseñar un MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBBLER, a través de normativas y leyes existentes que ayuden al cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Objetivos específicos**

Diseñar el diagnóstico situacional y técnico en la empresa MOBBLER S.A que permita conocer amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas a través del uso de la matriz FODA con el fin de aplicar el manual de control interno.

Conocer los pilares teóricos científicos que se utilizarán durante la elaboración del proyecto de investigación, con el fin obtener el conocimiento técnico de lo que se está desarrollando, de igual manera como fuente de consulta.

Elaborar un manual de control interno que sirva como instrumento informativo y de cumplimiento obligatorio para todo el personal, identificando la estructura organizacional, responsabilidades y un adecuado control de los procedimientos utilizados, mejorando la comunicación, al mismo tiempo haciendo uso adecuado de todos los recursos de la empresa.

Validar el manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBBLER S.A.



## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 1.1 Antecedentes

Al norte del país, se encuentra ubicada la zona 1 del Ecuador, está conformada por las provincias de Carchi, Esmeraldas, Imbabura y Sucumbíos. En la Provincia de Imbabura la misma que fue denominada como sede administrativa, se encuentra ubicada Ibarra, siendo la ciudad más destacada de esta provincia debido a su ubicación geográfica, a las actividades económicas que se desarrollan y por sus 181.175 habitantes que residen tanto en la zona urbana como rural, según el último censo realizado por el INEC 2010.

En esta ciudad se encuentra ubicada la empresa MOBBLER S.A la cual data del año 2014, el Sr. Andrés Suárez, tras la iniciativa de un proyecto familiar con un aporte de capital propio del 60% y el 40% restante opto por un crédito en una institución financiera, con un plan de pagos de 6 años, a un interés del 8% anualmente, inicio sus actividades con la elaboración de diferentes productos, relacionados con madera y derivados, invirtió en herramientas, maquinaria y la colaboración de 5 empleados para convertirse en una empresa de producción en serie de todo tipo de muebles.

En aquel entonces la infraestructura de la empresa era muy limitada, el propietario motivado por los cambios en el diseño y en la producción, pretendió especializarse en mobiliario del hogar por lo que contrajo un sin número de problemas al no tener una estandarización de sus procesos administrativos como productivos, sumado a esto se produjo una disminución en las

ventas por lo que se vio obligado a poner en venta la empresa debido a una inadecuada administración.

A mediados del 2017 MOBLER S.A fue adquirida por el actual propietario Omar Abreu Pérez, al mismo tiempo apostó por el mobiliario contemporáneo manteniéndose fiel a los preceptos de rigor y coherencia iniciado por sus fundadores, que se traduce en la alta calidad de sus productos y la atención a sus clientes. En la actualidad se encuentra ubicada en la provincia de Imbabura ciudad de Ibarra en las calles José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez, la empresa ha crecido considerablemente en los últimos dos años. Hoy cuenta con la colaboración de nueve empleados: una administradora, un vendedor, un chofer, dos carpinteros, un pintor, tres ayudantes, y el propietario dedicado al control y supervisión, la mayoría de ellos iniciaron con la fundación de la empresa.

MOBLER S.A ha logrado consolidarse en la fabricación de muebles gracias a su calidad y diseños actuales, este desarrollo involucra mayor complejidad en la gestión empresarial. Por ende, la necesidad de hacer uso de una herramienta como es un manual diseñado principalmente a mejorar el control interno que permita conseguir objetivos planteados, de igual manera establecer mecanismos para evaluar y monitorear el desempeño tomando medidas correctivas a tiempo. Por esta razón es indispensable realizar un manual que ayude a la gestión en la empresa.

## **1.2 Objetivos del diagnóstico**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar el diagnóstico situacional y técnico en la empresa MOBLER S.A que permita conocer amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas a través del uso de la matriz FODA con el fin de aplicar el manual de control interno

### **1.2.2 Objetivo específico**

- Conocer los instrumentos administrativos que permitan visualizar el entorno organizacional actual de la empresa.
- Determinar el sistema de control interno aplicado a los procesos de la empresa.
- Identificar la normativa jurídica interna y externa que rige las actividades de la empresa.

### **1.3 Variables diagnósticas**

Habiendo elaborado los parámetros principales del diagnóstico, se han determinado las siguientes variables motivo de estudio detalladas a continuación:

- Organización estructural
- Sistema de control interno
- Base legal

### **1.4 Indicadores**

#### **1.4.1 Organización estructural**

- Organigrama funcional
- Manual de funciones
- Asignación de responsabilidades
- Clima organizacional

#### **1.4.2 Sistema de control interno**

- Ambiente interno
- Evaluación del riesgo

- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

### 1.4.3 Base legal

- Leyes, Reglamentos, Normas
- Acciones Internas
- Acciones Externas

## 1.5 Matriz de relación diagnóstica

**Tabla 1:** *Matriz de Variables*

OBJETIVOS	VARIABLES	INDICADORES	FUENTE DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS
		Organigrama		
Conocer el entorno organizacional actual de la empresa.	Organización estructural	funcional Manual de funciones	Secundaria (fuentes bibliográficas)	Observación
		Asignación de responsabilidades	Primaria (entrevista, observación)	Entrevista
		Clima organizacional		
		Ambiente interno		
Determinar el sistema de control interno en los procesos de la empresa.	Sistema de control interno	Evaluación del riesgo	Primaria (entrevista, observación)	Entrevista Censo

		<b>Actividades de control</b>		
		<b>Información y comunicación</b>		<b>Ficha de observación</b>
		<b>monitoreo</b>		
<b>Identificar la normativa jurídica que rige las actividades de la empresa.</b>	<b>Base legal</b>	<b>Leyes</b>	<b>Secundaria (fuentes bibliográficas)</b>	<b>Observación</b>
		<b>Reglamentos</b>		
		<b>Normas</b>		
		<b>Acciones Internas</b>		
		<b>Acciones Externas</b>	<b>Primaria (entrevista, observación)</b>	<b>Entrevista</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

## 1.6 Mecánica operativa

Para el desarrollo de la investigación se realizará un estudio de campo en la cual se utilizará datos cuantitativos y cualitativos, el enfoque de la investigación examinará los datos recolectados trayéndolos a la realidad, de igual manera explicará la relación que existe entre los diferentes factores relacionados a la empresa, por lo tanto, se requerirá fuentes primarias y secundarias, mismas que son detalladas a continuación:

### 1.6.1 Primarias

#### *Observación*

Esta técnica permitió recoger la información consistente y básica acerca de la estructura organizacional, la aplicación del control interno además de la normativa jurídica, estos fueron los puntos a observar, para constancia se realizó un registro de fichas de observación, lo que permitió obtener una visión general de la empresa.

### ***Guía de entrevista***

Para la aplicación del instrumento, se procedió a realizar un pequeño cuestionario preparado con anterioridad. Con preguntas enfocadas en los indicadores planteados en la matriz diagnóstica con el fin de conocer aspectos relevantes que permitan realizar un análisis adecuado de la empresa.

### **1.6.2 Secundarias**

#### ***Fuentes bibliográficas***

Se obtuvo información de consultas en libros, revistas, enciclopedias e Internet, además las diferentes leyes, códigos estatutos y normativas vigentes mismos que fueron utilizados en la presente investigación.

### **1.7 Identificación de la población**

La población que estudiaremos será los directivos y el talento humano que integra la empresa MOBLER S.A el cual está compuesto por la siguiente nómina de trabajadores:

**Tabla 2:** *Personal de la Empresa*

<b>RECURSO HUMANO</b>		
<b>MOBLER S.A</b>		
<b>N°</b>	<b>Cargo</b>	<b>N° de Personas</b>
<b>1</b>	<b>Gerente(propietario)</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Financiero(contador)</b>	<b>1</b>
<b>3</b>	<b>Vendedor</b>	<b>1</b>

<b>4</b>	<b>Chofer(distribuidor)</b>	<b>1</b>
<b>7</b>	<b>Carpintero</b>	<b>2</b>
<b>8</b>	<b>Pintor</b>	<b>1</b>
<b>9</b>	<b>Ayudante</b>	<b>3</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** El autor

El recurso humano de MOBLER S.A no supera a 100 persona, por tal motivo se realizará a todo el personal, mediante una técnica de censo para conocer la realidad de la organización.

## **1.8 Análisis de la información**

### **1.8.1 Entrevista**

#### **Entrevista dirigida a la administradora de “MOBLER S.A”**

**Nombre:** Carmen Ponce

**Edad:** 28 años

**Cargo:** Administradora

**Hora de inicio:** 11:45 am

**Hora de Finalización:** 12:00 pm

**P1.- ¿Considera que el ambiente interno de la empresa es el adecuado?**

**R1.-** El ambiente interno en cuanto a lo laboral, creo que sí, considero que es el adecuado para realizar lo que son las actividades evitando posibles contratiempos”

**P2.- ¿Cuáles son los controles internos que son aplicados a la empresa?**

**R2.-** “Todo empieza desde un diseño, fabricación, elaboración, control de calidad todo esto depende de la participación activa con todos los integrantes de la empresa”

**1.P3.- ¿Qué tipo de programas de capacitación se ha desarrollado para los miembros que conforma la organización y como son aplicados?**

**R3.-** “No hemos desarrollado todavía ningún programa de capacitación ya que nuestros proveedores, en este caso, por ejemplo, la empresa EDIMCA que es a la que más compramos, se encarga de realizar las capacitaciones”

**P4.- ¿Cómo efectúa el seguimiento de las estrategias para evaluar la gestión de la entidad?**

**R4.-** “Nosotros para llegar hacer una adecuada gestión evaluamos aspectos como costos, tiempo de trabajo, desperdicios tratando de mejorar el desempeño de nuestros empleados”

**P5.- ¿Se ha establecido una guía que permita las buenas prácticas en la producción?**

**R5.-** “Si tenemos una guía; para la fabricación en este caso que relacionado al tema de gestión contribuye a una buena práctica además de establecer parámetros para la elaboración de nuestros productos”

**P6.- ¿De qué manera de han definido las políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de las operaciones y actividades que desarrolla la empresa?**

**R6.-** “Nosotros partimos de un costo de elaboración que sería en este caso las compras en el proceso vamos viendo si va aumentando la obra o se mantiene el costo de inicio.

**P7.- ¿Cómo cree que mejoraría el desarrollo de sus actividades mediante un adecuado control interno?**

**R7.-** “Considero que el desempeño de nuestros empleados mejoraría, ya que en la actualidad existe gran competencia, por lo cual una correcta administración mejoraría lo que es la imagen de la empresa.

**P8.- ¿Es importante para usted la implementación de un manual de control interno para la empresa?**

**R8.-** “Si lo considero, porque en momentos como cabeza de la empresa, existen cosas que se levantan de las manos por ejemplo un control de horario, y mediante la aplicación del control interno podríamos mejorar y aprovechar estos tiempos muertos”

### *Análisis entrevista*

De acuerdo con la entrevista planteada a la administración de MOBLER S.A donde podemos determinar que dentro de la empresa el ambiente laboral contribuye a la satisfacción en el trabajo ya que existe una excelente comunicación entre gerente y empleados, se realiza un control de manera empírica a la mayoría de las actividades. Por lo que deberían ser establecidos con el fin de prevenir el fraude al igual que el adecuado manejo de sus procesos

Como iniciativa propia no apuesto en práctica capacitaciones ya que es una empresa en desarrollo y esto le implica altos costos, pero trabaja en colaboración con sus proveedores para programar capacitaciones a los trabajadores por parte de los mismos. Para brindar apoyo a la gestión de la empresa en las diferentes actividades, se lo hace mediante una retrospectiva rápida

de lo que ha ocurrido en un periodo determinado, si se crean excedentes o si fue negativo se toman medidas necesarias en cualquiera de los dos casos.

La empresa tiene diseñado un manual de procesos de producción con la finalidad de estandarizar el trabajo de tal manera que proporcione la calidad esperada. Al mismo tiempo funciona como guía para comprobar la conformidad en las actividades, conjuntamente se transforma en una herramienta de información. Ha establecido parámetros legales para el desarrollo de las actividades sin embargo estas políticas y procedimientos son empíricos ya que no se encuentran plasmados por escrito.

Se esta consiente que con un adecuado control interno se mejoraría y evitaría posibles errores en la administración mediante la aplicación de políticas por escrito definiría claramente los roles evitando el cruce de funciones o tareas repetitivas. la falta de un manual administrativo y de procesos en la empresa es evidente por tal motivo existe la necesidad, de integrar acciones relaciones a la gestión con la colaboración de todas las personas que laboran en la empresa con el objeto de encaminarse en los lineamientos establecidos.

## 1.8.2 Cuestionario

### Datos técnicos

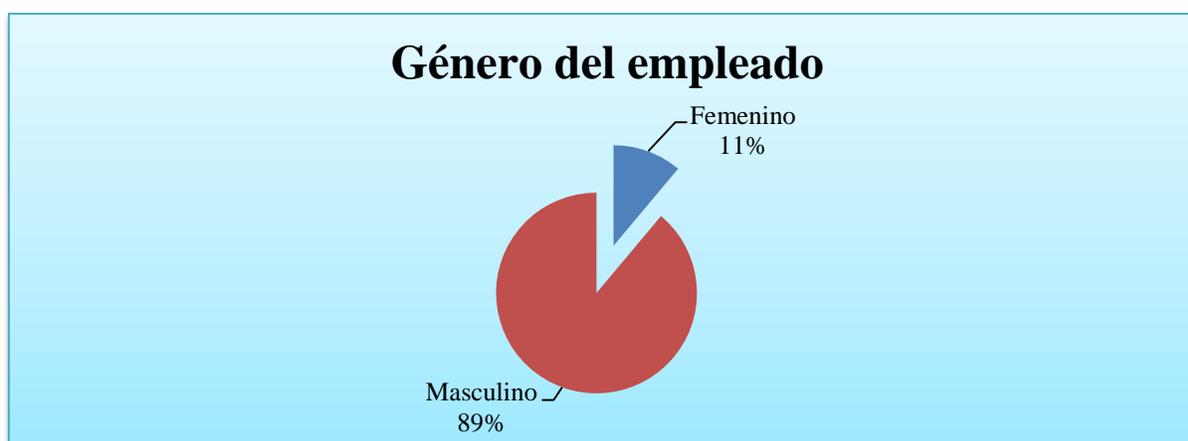
¿Señale cuál es su género?

**Tabla 3:** *Género del Empleado*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	1	11%
Masculino	8	89%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor



**Figura N° 1:** *Género del Empleado*

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor

### Análisis e interpretación

Según los resultados conseguidos en la realización del cuestionario se llega a determinar que en MOBILER SA la presencia femenina ocupa un mínimo porcentaje perteneciente al área administrativa y en mayor proporción representado por el género masculino los pertenece al área de producción y distribución.

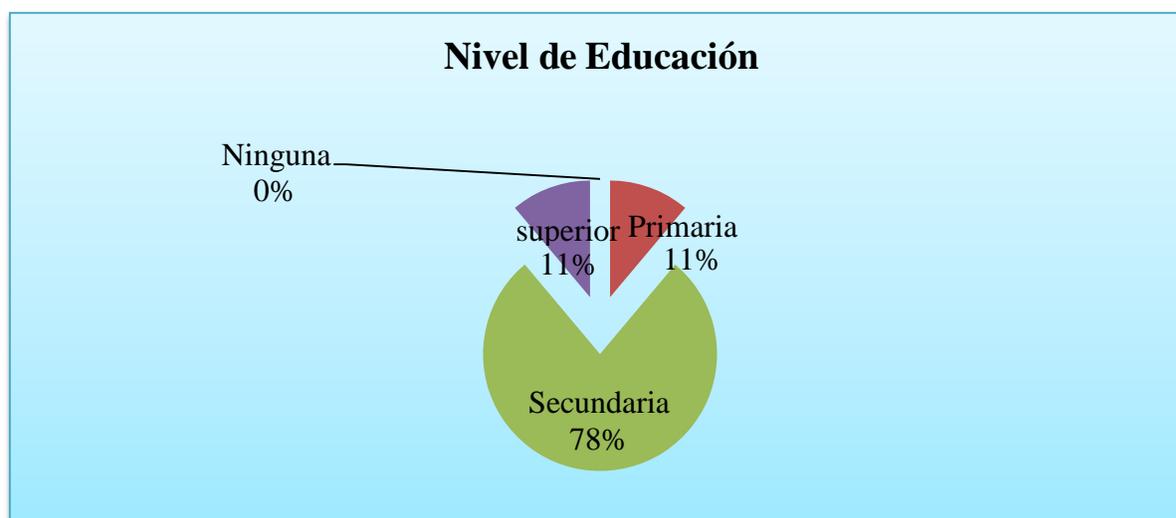
## ¿Señale cuál es su nivel de educación?

**Tabla 4:** *Nivel de Educación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Ninguna	0	0,00%
Primaria	1	11,11%
Secundaria	8	88,89%
superior	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 2** *Nivel de Educación*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

## Análisis e interpretación

Con la información recolectada se logra confirmar que el nivel de educación de los empleados de la empresa, en mayor proporción es secundario, pero para contribuir a mejorar los conocimientos y a la eficiencia de las actividades se encuentra la persona administradora.

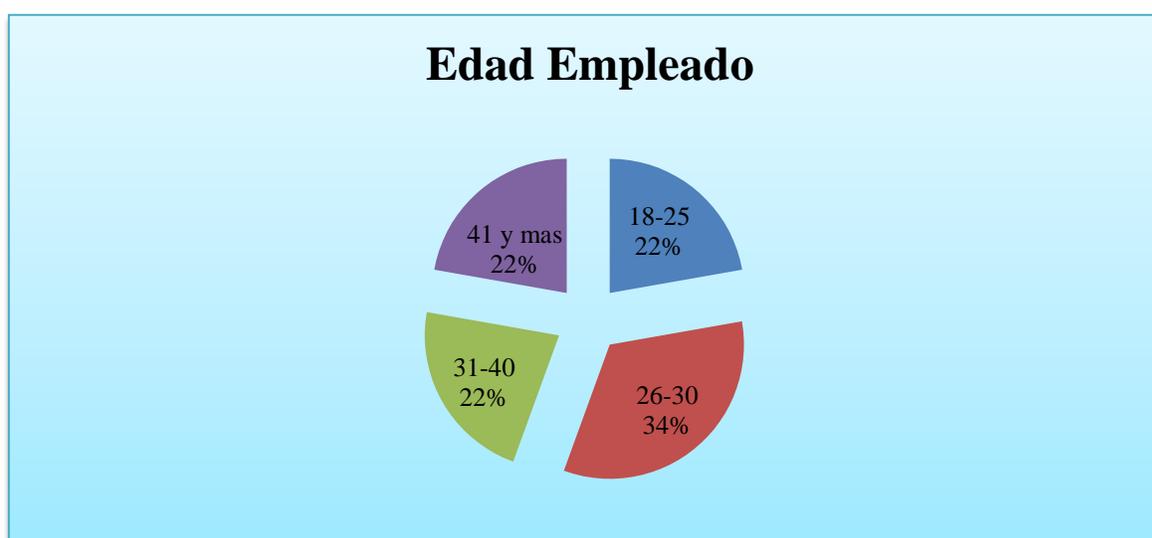
## ¿Señale cuál es su edad?

**Tabla 5:** *Edad Empleado*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
18-25	2	22,22%
26-30	3	33,33%
31-40	2	22,22%
41 y mas	2	22,22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 3:** *Edad Empleado*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

## Análisis e interpretación

En la investigación realizada se puede constatar que la mayor parte de empleados oscila entre los 18 a 30 años, además se puede apreciar que el resto de los trabajadores se encuentra entre 31 y más; es de vital importancia contar con estos colaboradores ya que contribuyen con conocimiento y experiencia en este tipo de profesión.

## ¿Ponga sus años de servicio?

**Tabla 6:** *Años de Servicio*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
1	1	11.11%
2	1	11.11%
3	1	11.11%
4	3	33.33%
5	3	33.33%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor



**Figura N° 4:** *Años de Servicio*

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor

## Análisis e interpretación

La mayor parte de las personas que trabajan en la empresa laboran aproximadamente 4 a 5 años, como es una microempresa en vías de desarrollo, con el pasar de los años se han ido incrementando paulatinamente el talento humano, siendo un total de nueve trabajadores en la actualidad.

## 1.- ¿Está informado acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?

**Tabla 7:** *Misión, Visión, Objetivos y Valores*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nada informado	0	0,00%
Poco informado	5	55,56%
Bastante Informado	4	44,44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 5:** *Misión, Visión, Objetivos y Valores*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### Análisis e interpretación

El resultado de la pregunta planteada arroja que el personal en su mayoría coincide, estar informado acerca de la filosofía institucional, pero no se encuentra plasmada en documentos formales, para la observación de trabajadores y así mismo la adecuada socialización.

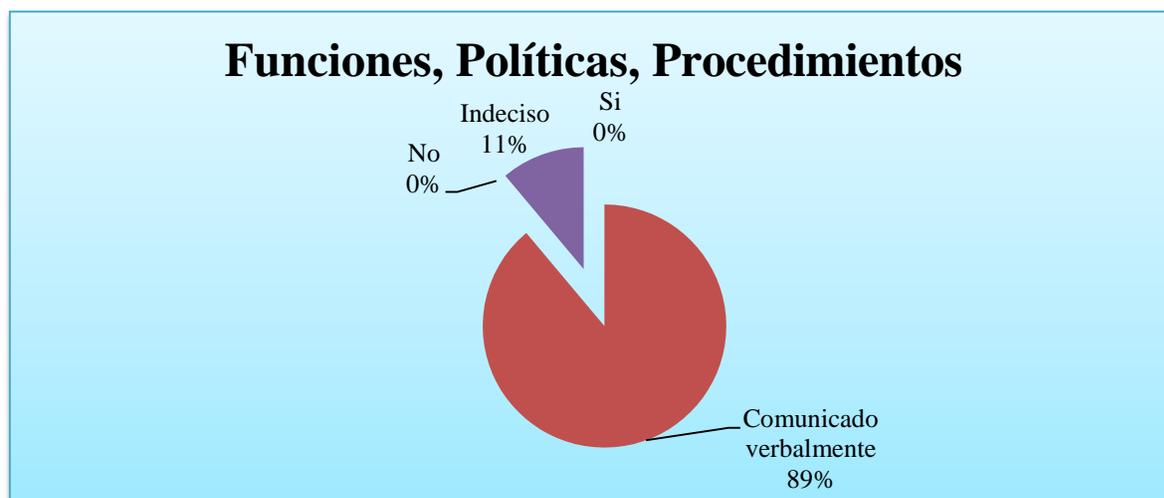
**2.- ¿Sabe usted si las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa están establecidas por escrito?**

**Tabla 8:** *Funciones, Políticas, Procedimientos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Si</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Comunicado verbalmente</b>	<b>8</b>	<b>88,89%</b>
<b>No</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Indeciso</b>	<b>1</b>	<b>11,11%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 6:** *Funciones, Políticas, Procedimientos*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis e interpretación**

Los datos obtenidos determinan que no se encuentran establecidas las herramientas administrativas adecuadas para el desarrollo de actividades, pero cada empleado desarrolla con normalidad su función, ya que el 89% considera que se le ha comunicado de forma verbal.

### 3.- ¿Se le ha informado sobre la estructura organizacional que permita conocer los niveles de jerarquía?

**Tabla 9:** *Estructura Organizacional*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nada informado	0	0,00%
Poco informado	5	55,56%
Bastante Informado	4	44,44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor



**Figura N° 7:** *Estructura Organizacional*

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor

### Análisis e interpretación

El resultado obtenido permitió conocer que la empresa no cuenta con un organigrama estructural definido, esto se transforma en una debilidad por carecer del mismo, pero los empleados conocen sus responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización.

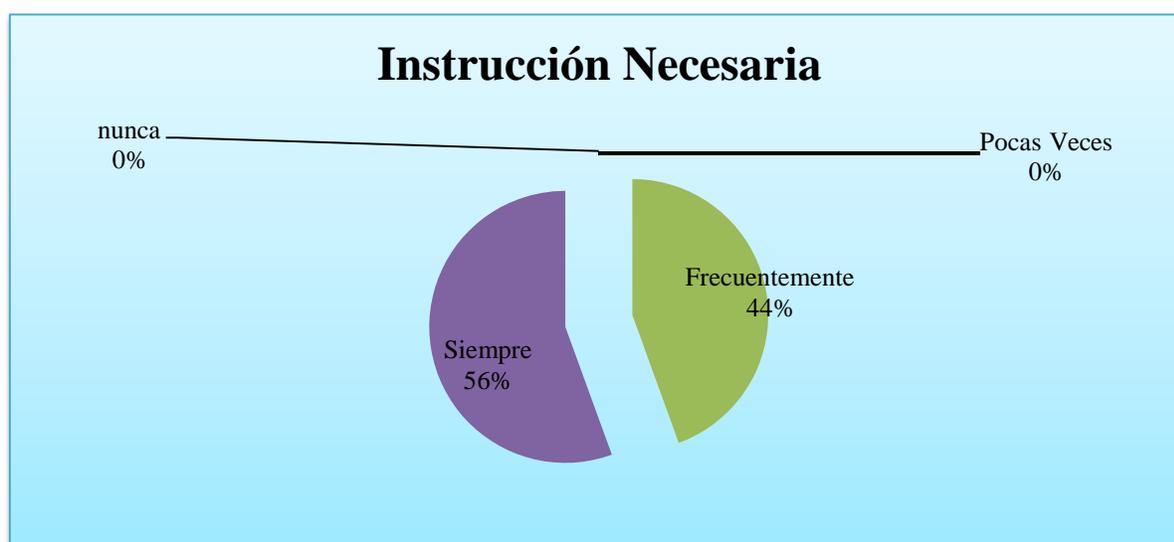
#### 4.- ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?

**Tabla 10:** *Instrucción Necesaria*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Nunca</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Pocas Veces</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Frecuentemente</b>	<b>4</b>	<b>44,44%</b>
<b>Siempre</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor



**Figura N° 8:** *Instrucción Necesaria*

Fuente: Cuestionario dirigido a empleados

Elaborado por: Autor

#### **Análisis e interpretación**

Mediante el cuestionario aplicado se pudo deducir, que al iniciar una nueva actividad se recibe el adiestramiento necesario por parte de los empleados que cuentan con mayor experiencia para lograr evitar riesgos ocasionados por la actividad realizada.

## 5.- ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?

**Tabla 11:** *Funciones Definidas*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente No</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Indeciso</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Definitivamente Si</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 9:** *Instrucción Necesaria*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### Análisis e interpretación

En su totalidad los empleados de la empresa consideran, que, aunque las funciones no se presentan por escrito, definitivamente tienen bien definidas sus funciones evitando problemas en los flujos de actividades.

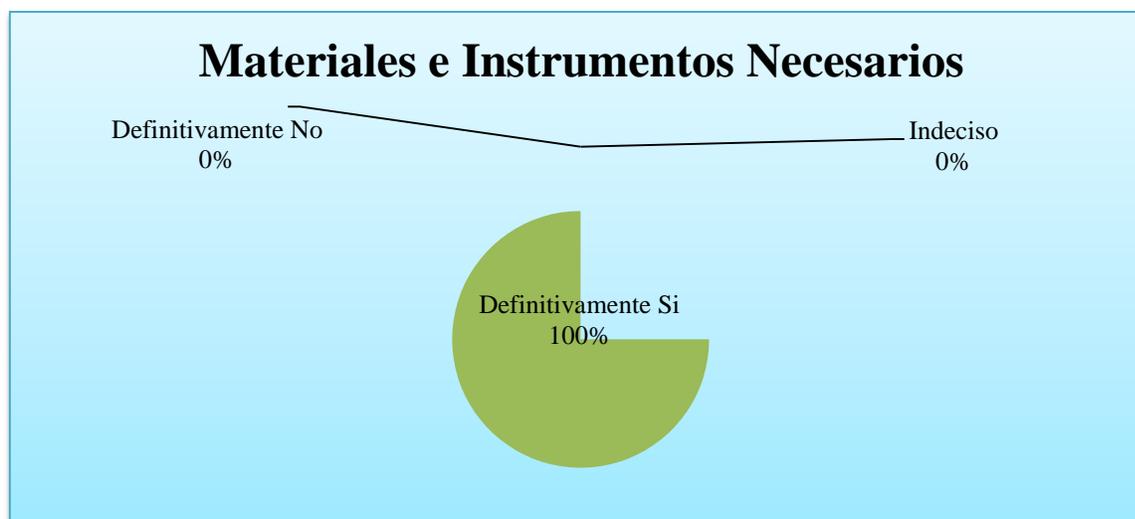
**6.- ¿Cree usted que la empresa cuenta con todos los materiales e instrumentos necesarios para realizar su producción?**

**Tabla 12:** *Materiales e Instrumentos Necesarios*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente No</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Indeciso</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Definitivamente Si</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 10:** *Materiales e Instrumentos Necesarios*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis**

Mediante la aplicación del cuestionario se puede determinar que los empleados cuentan con todos los materiales e instrumentos necesarios fundamentales para la realización de las labores del personal.

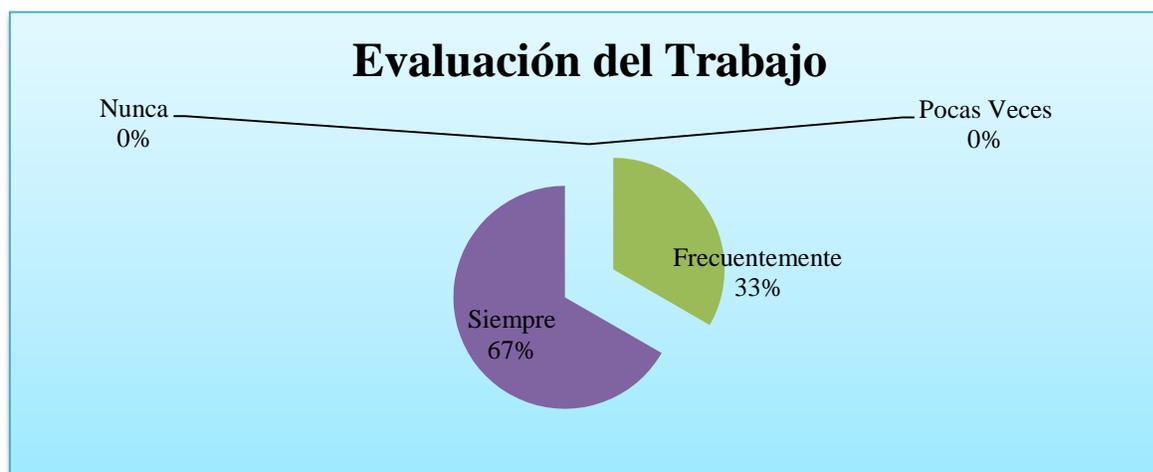
7.- ¿El trabajo que usted realiza es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?

**Tabla 13:** *Evaluación del Trabajo*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	0	0,00%
Pocas Veces	0	0,00%
Frecuentemente	3	33,33%
Siempre	6	66,67%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 11:** *Evaluación del Trabajo*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo con lo manifestado en el gráfico el 67 % de los empleados afirman que su trabajo siempre es evaluado para estar al tanto los resultados que este proporciona a la empresa, de igual manera el resto menciona de manera positiva, la realización de una evaluación frecuente por parte del propietario.

## 8.- ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo para provechar al máximo sus capacidades?

**Tabla 14:** Trabajo en Equipo

Descripción	frecuencia	porcentaje
No es Necesario	0	0,00%
Poco Necesario	0	0,00%
Necesario	6	66,67%
Muy necesario	3	33,33%
<b>Total</b>	9	100,00%

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados  
**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 12:** Trabajo en Equipo

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados  
**Elaborado por:** Autor

### Análisis e interpretación

Se ha logrado evidenciar mediante el cuestionario que el 67% de los empleados piensa necesario que el trabajo en equipo debe mejorar, mientras que el resto considera muy necesario mejorar ya que manifiestan que pueden existir diferentes factores los que afectan el desempeño laboral.

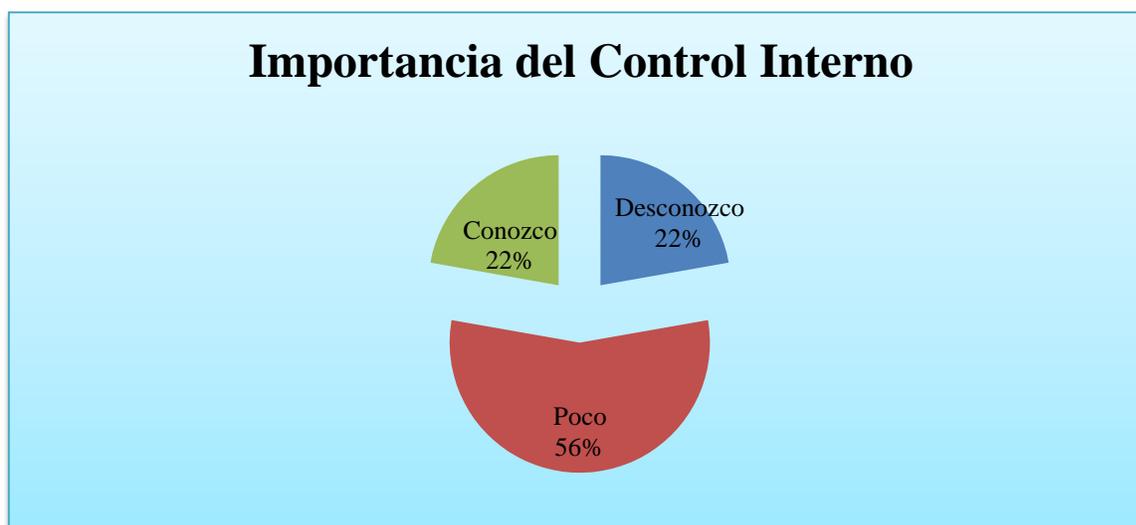
## 9.- ¿Conoce sobre la importancia del control interno dentro de una institución?

**Tabla 15:** *Importancia del Control Interno*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Desconozco	2	22,22%
Poco	5	55,56%
Conozco	2	22,22%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 13:** *Importancia del Control Interno*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### Análisis e interpretación

Como se puede observar en el gráfico el 56 % poco o casi nada conoce sobre la importancia del control interno, a esto podemos añadir que la administración no ha establecido algún mecanismo que apoye el adecuado control en la empresa.

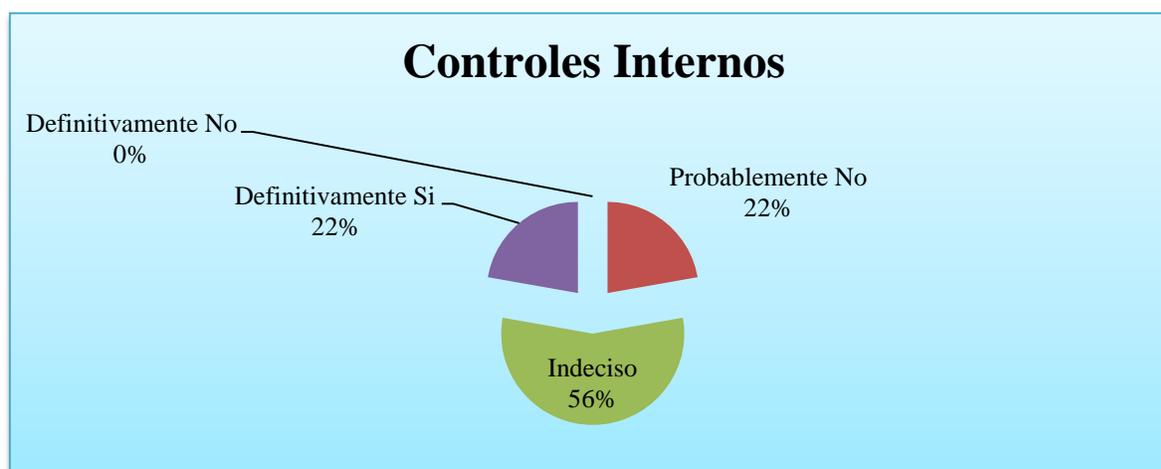
**10.- ¿Cree que los controles internos que posee la empresa son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia?**

**Tabla 16:** *Controles Internos*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
<b>Definitivamente No</b>	<b>0</b>	<b>0,00%</b>
<b>Probablemente No</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>
<b>Indeciso</b>	<b>5</b>	<b>55,56%</b>
<b>Definitivamente Si</b>	<b>2</b>	<b>22,22%</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 14:** *Controles Internos*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis e interpretación**

De acuerdo a la información proporcionada por los empleados de la empresa se puede decir que el 56% está indeciso y probablemente las medidas de control interno aplicadas no son las adecuadas para poder salvaguardar sus recursos, la veracidad de la información financiera y la mejora en la eficiencia de las operaciones.

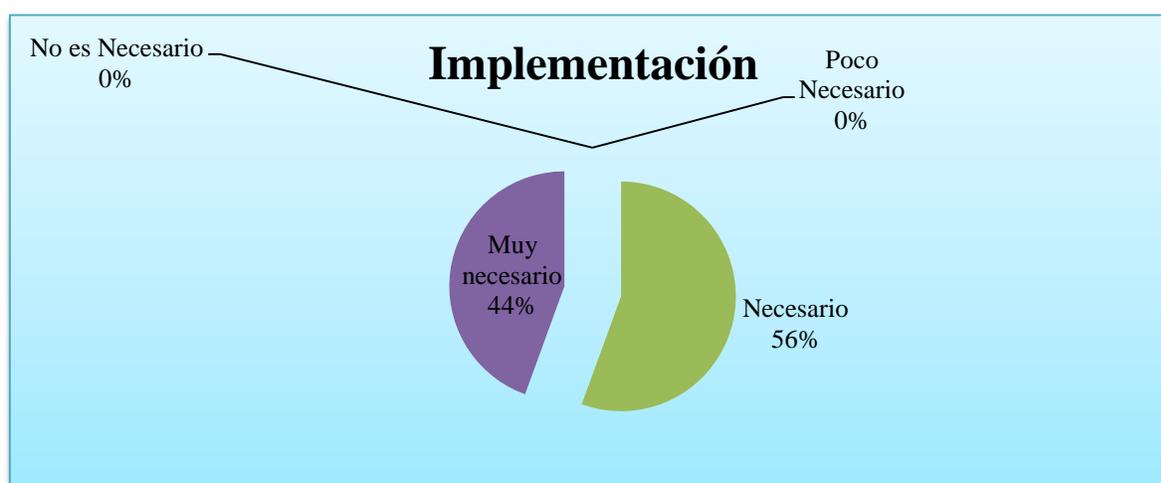
## 11.- ¿En qué medida considera necesaria la implementación de un manual de control interno en la empresa?

**Tabla 17:** *Implementación*

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
No es Necesario	0	0,00%
Poco Necesario	0	0,00%
Necesario	5	55,56%
Muy necesario	4	44,44%
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 15:** *Implementación*

**Fuente:** Cuestionario dirigido a empleados

**Elaborado por:** Autor

### **Análisis e interpretación**

Es incuestionable la decisión del talento humano, sobre la necesidad de la implementación de un manual de control interno, por tal motivo considera necesario esta ejecución que actúe como medida de control para poder cumplir las metas y objetivos planteados por la empresa, esto basado en principios de eficiencia para mejorar los procesos

### 1.8.3 Ficha de observación

**Tabla 18:** *Ficha de Observación*



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

### FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

#### ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

#### FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Diseñar el diagnóstico situacional y técnico en la empresa MOBLER S.A que permita conocer amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

LUGAR: MOBLER S.A		TITULO: Diagnóstico		FICHA 1		
SECTOR: Ibarra		FUENTE: Observación				
FECHA: 10/12/2018		INFORMANTE: Mario Armas				
DESCRIPCIÓN	OBSERVACIÓN		CRITERIOS DE OPINIÓN			
	EXISTE	NO EXISTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
La empresa cuenta con visión, misión y objetivos		X				
Manual de funciones		X				
La empresa cuenta con un organigrama funcional y estructural		X				
Diagramas de Flujo		X				
La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para realizar sus actividades	X			X		
Se han definido actividades de control para mejorar los procesos de la empresa		X				

Ambiente Laboral	X			X		
Se informa y comunica con anterioridad actividades a realizarse	X				X	
Proceso Contable	X			X		X

Fuente: Ficha de Observación

Elaborado por: Autor

## 1.9 Diagnostico FODA

### 1.9.1 Matriz FODA

**Tabla 19:** Matriz FODA

<b>Factores Externos</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
1.Incremento de la demanda de muebles.	1.Cambios económicos, políticos y sociales relacionados a la actividad.
2.Asesoramiento por parte de proveedores.	2.Aumento de la competencia.
3.Posibilidad de ampliar su línea de productos en el mercado.	3.Organizaciones ambientales
4.Gran aceptación de los productos.	4.Falta de estabilidad en el mercado.
5.Aportar a la economía del sector con la apertura de fuentes de trabajo.	5.Poder adquisitivo por parte de clientes.
<b>Factores internos</b>	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
1.Abundancia y variedad de la materia prima	1.Administración empírica
2.Ubicación estratégica de la empresa	2.Falta de capacitaciones trabajadores
3.Personal abierto al cambio	3.Carencia de manual de funciones por escrito.
4.Equipo de trabajo con experiencia	
5.Productos de calidad y precios accesibles	

---

6. Stock de productos es completo con diseños y acabados actuales

4. Ausencia de manuales de procedimientos por escrito.

5. No realiza seguimiento de las estrategias planteadas

---

**Fuente:** Ficha de Observación

**Elaborado por:** Autor

### 1.9.2 Cruce estratégico FO,FA,DO,DA

**Tabla 20:** *Cruce Estratégico*

Fortalezas-Oportunidades	Fortalezas-Amenazas
<p>•(F5-O4) Mantener una gran variedad de productos los mejores precios del mercado, seguido de una buena atención a clientes permitirá a la empresa posicionarse en el mercado.</p> <p>•(F4-O1) Con la experiencia en la fabricación de muebles se puede cubrir la demanda creciente en esta industria.</p> <p>•(F1-O2) Aprovechando los aliados estratégicos, los proveedores involucran</p>	<p>•(F2-A2) La ubicación de la empresa maximiza la capacidad de atraer clientes ya que se encuentra en un punto estratégico, lo que permite una adecuada gestión y al mismo tiempo una ventaja ante sus competidores.</p> <p>•(F3-A1) Una actitud proactiva por parte de empleados contribuye a enfrentar cambios, reorientando las estrategias de la empresa al logro de objetivos y garantizar la mejora continua.</p>

---

---

relaciones basadas en la confianza y largo

plazo, para beneficio de ambas partes.

•(F6-O3) Un diseño contemporáneo aumenta la posibilidad de acabados, colores y materiales que diferencian de la competencia, lo cual permite la ampliación de la línea de productos siguiendo tendencias, innovaciones y necesidades del consumidor.

• (F4-F5-A1) El cumplimiento de las normativas vigente acompañado de la experiencia del personal, favorece a un excelente ambiente laboral un factor importante ante la competencia.

---

#### **Debilidades-Oportunidades**

---

#### **Debilidades-Amenazas**

•(D3-D4-O1) La elaboración de un manual de funciones y procedimientos para conocimiento general de los empleados permitirá mejorar el desempeño aprovechando la demanda creciente.

•(D2-O2) Una constante capacitación ayudará al desarrollo del personal mismo que se alinea en el cumplimiento de los objetivos empresariales

•(D5-A2) Una carencia de estrategias bien definidas, no ha permitido a MOBILER ser reconocido altamente en el mercado laboral, por tanto, se reduce el número de clientes.

•(D2-A2) Una permanente actualización de los empleados, mejora el trabajo en equipo evitando una pérdida de clientes de esta manera no se daría oportunidad a la competencia.

---

- 
- (D1-O3-O4) Un mejoramiento en el control administrativo y organizacional de la empresa contribuirá a obtener una gama de productos completo.
  - (D1-A5) La aplicación de un modelo de gestión adecuado que identifique claramente los objetivos, posibilita una mejor toma de decisiones analizando la capacidad de adquisición del consumidor.

---

**Fuente:** Ficha de Observación

**Elaborado por:** Autor

### **1.10 Determinación del problema**

Finalizado el diagnóstico situacional en la que se utilizó información primaria y secundaria, con ayuda de herramientas y técnicas de investigación tales como: observación directa, entrevista y un censo a todo el personal, igualmente la aplicación de la matriz FODA a la empresa MOBLER S.A se logró determinar con claridad los diferentes problemas administrativos y organizacionales.

El método empírico empleado en la empresa evita tener definido con presión la misión, visión, objetivos y valores que ayude a fijar metas a corto y largo plazo, esto derivado del cambio de propietario ha dado como resultado el olvido de estos aspectos, no obstante por otro lado de acuerdo a la entrevista realizada a la persona administradora podemos determinar que el conocimiento de la filosofía empresarial se encuentra comunicado de manera verbal a todos y cada uno de los colaboradores de la empresa.

La empresa presenta ausencia de manuales de funciones y procedimientos para el área administrativa y financiera, ocasionando una menor eficiencia entre actividades desarrolladas, limitando la información clara, concisa y real que pueden afectar las distintas áreas al igual que un

mal manejo de recursos, principalmente económicos por lo que se ve la necesidad de implementar un manual de control interno con el fin de establecer una guía para identificar los deberes y responsabilidades que cada empleado debe cumplir.

La inexistencia de un organigrama estructural y funcional que represente gráficamente la estructura de la empresa, esto no permite conocer con claridad niveles de autoridad y jerarquía, la aplicación de este instrumento servirá para detectar las fallas en la estructura evidenciando la relaciones entre departamentos y de este modo solucionar la organización de empleados.

Por lo expuesto anteriormente, al igual que la prioridad de la empresa por ofrecer productos de calidad a sus clientes, se plantea una alternativa para mejorar la gestión actual, donde; volviéndose de vital importancia la **“ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER S.A, EN LA CIUDAD DE IBARRA, PROVINCIA DE IMBABURA”**



## CAPÍTULO II

### 2 MARCO TEÓRICO

En este capítulo procura dar a conocer los pilares teóricos científicos que se utilizaran durante la elaboración del proyecto de investigación, con el fin obtener el conocimiento técnico de lo que se está desarrollando, de igual manera como fuente de consulta.

#### 2.1 La empresa

(Zapata P, 2017) menciona que “La empresa se define como un ente económico con responsabilidad social, creado por uno o varios propietarios para realizar actividades de comercialización o producción de bienes o para prestar servicios, y requiere la ayuda de recursos humanos, financieros y tecnológicos” (p.24).

(Gonzalez, 2013) Las empresas se pueden definir desde diferentes ópticas. Aquí las contemplaremos como un conjunto de factores productivos (medios de producción y fuerza de trabajo, es decir los factores materiales y humanos que intervienen en el proceso de producción) coordinados que permiten incrementar el valor de los objetos que transforman con su actividad.

La empresa es una organización de personas que comparten objetivos con el fin de obtener beneficios involucrando elementos, materiales, económicos, tecnológicos, humanos y financieros, a través de la producción o comercialización de bienes o a su vez de la prestación de servicios.

##### 2.1.1 Objetivos de la empresa

Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

(Rodríguez, 2015) Los objetivos son los puntos intermedios de la misión estos presentan los deseos que se convierten en metas y compromisos específicos, claros y ubicados en el tiempo. Así mismo, la misión deja de ser una intención para convertirse en una realidad concreta.

A través de los objetivos la misión se traduce en elementos concretos, como.

Asignación de recursos (qué)

Asignación de actividades (cómo)

Asignación de responsabilidades (quién)

Asignación de tiempos (cuándo)

### **2.1.2 Importancia de la empresa**

(Cabello, 2014) Las PYMES Son actores importantes en el desarrollo productivo de los países de América Latina por su contribución a la generación de empleo, su participación en el número total de empresas y, en menor medida, por su peso en el producto bruto interno.

(Flor Lucila Delfín Pozos, 2016) Las Pymes son un pilar fundamental del desarrollo económico sustentable, porque son generadoras de riqueza, además, de ser entes dinámicos que identifican, explotan y desarrollan nuevas actividades productivas. Son organizaciones que se adaptan a las nuevas tecnologías con relativa facilidad, pues su planeación y organización no requiere de mucho capital.

La importancia de una empresa radica en infundir valores a empleados de forma que dichos valores afecten a las relaciones que se mantienen con los clientes, el hecho de ser una empresa laboral, económica, tiene que ver con un objetivo común, además, puede dar trabajo a un sinnúmero de

empleados. Pero para que esto ocurra es necesario que quienes la dirigen y trabajan en ella pongan como elemento central el crecimiento de la misma y no las acciones ilegales que puedan perjudicarla.

### **2.1.3 Clasificación de empresa**

Según (Arranz, 2014) Hay diferentes criterios de clasificar las empresas para efectos contables se consideran entre las más utilizadas las siguientes:

#### ***Por su naturaleza***

Industriales: son aquellas que se dedican a la transformación e la materia prima en productos nuevos.

Comerciales: son aquellas dedicadas a la compra y venta de productos ya elaborados, convirtiéndose en intermediarios entre productores y consumidores.

Servicios: son aquellas que se dedican a la venta de servicios a la colectividad.

#### ***Por su dimensión***

Grandes empresas: Su constitución soportan grandes cantidades de capital, excede de 250 trabajadores.

Medianas empresas: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos es reducido, el número de trabajadores es superior a 50 inferiores a 250.

Pequeñas empresas: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos es reducido, el número de trabajadores es superior a 10 inferiores a 50.

Microempresas: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos es reducido, el número de trabajadores no excede de 10.

***Por el sector al que pertenecen***

Publicas: El capital pertenece al sector público.

Privadas: El capital pertenece al sector privado.

Mixtas: El capital es público y privado.

***Por la integración del capital***

Unipersonales: El capital es de una sola persona.

Pluripersonales: Aporte de capital por personas jurídicas o naturales (sociedad de personas o sociedad de capital)

**2.1.4 Sociedad Anónima**

(G., 2013) menciona: La sociedad anónima es una entidad legal con personalidad jurídica propia, independiente de la de sus socios. Es una entidad que existe solo para la ley. Una sociedad anónima puede participar en contratos, poseer contratos a su nombre y operar negocios en la misma forma que si fuera una persona física.

De acuerdo con lo establecido en la Ley de Compañía, Sección VI art. 143, señala que una sociedad anónima es: Es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la portación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas (Ley de compañías).

Una sociedad anónimas S.A es una organización con fines de lucro la cual ocupa gran porcentaje de empresas en el sector. Donde el capital se divide de acuerdo a la participación de cada socio, con una característica principal que se representa la responsabilidad de cada accionista de acuerdo al nivel de capital aportado, además tiene un nivel financiero elevado.

## **2.2 Control interno**

(COSO, 2013) El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento.

(Aguinaga, 2015) Control Interno constituye un factor clave para los propósitos de alcanzar una utilización eficaz de los recursos al evitar o disminuir las pérdidas por concepto de desvíos y despilfarros, fraudes, conductas corruptivas y la producción de un bien sin la calidad requerida por el mercado al que está dirigido.

El Control Interno de las entidades u organismos, es el conjunto de métodos y medidas adoptadas como la herramienta más importante para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones, estimular la observancia de la política prescrita y lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. Además de prevenir fraudes, errores violación a principios y normas contables, fiscales.

### **2.2.1 Importancia del control interno**

Para la gestión administrativa moderna, el comprender de forma adecuada la importancia de un Sistema de Control Interno se constituye en un factor clave en el objetivo de utilizar de forma eficiente y eficaz los recursos disminuyendo las pérdidas por diversas causas como desvíos y despilfarros, fraudes, entre otros (Valqui, 2015)

El control interno sirve como parámetro para medir planes y programas, brinda seguridad razonable a los estados financieros, establece pautas de responsabilidad y autorización, permite una coordinación estructural armónica, es un instrumento para la toma de decisiones, salvaguarda los activos de las organizaciones, protege contra los errores humanos y fraudes, permite la retroalimentación constante. (Granda E., 2011, pág. 221)

Desde el punto de vista de administrador o gestor de una empresa el control interno es una tarea necesaria si desea lograr competitividad en sus negocios; por tal motivo se debe implementar controles que disminuyen la ocurrencia de errores y fraude en la información financiera, a su vez generarán un impacto positivo en su negocio,

### **2.2.2 Objetivos del control interno**

(Gaitan, 2015) Control interno son las acciones tomadas por la administración para planear, organizar, y dirigir el desempeño de acciones suficientes que provean seguridad razonable de que se estará logrando los siguientes objetivos:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas-

- Lograr el cumplimiento de metas y objetivos programados

### **2.2.3 Control interno administrativo**

(Gaitan, 2015) Es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro del objetivo administrativo.

La aplicación del control interno contable y administrativo, realizado por la máxima autoridad administrativa hacia todas y cada una de las personas que laboran en la empresa, proporciona una razonable seguridad en el cumplimiento de los objetivos y metas, a través de la seguridad en la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento con las leyes, normativas y regulaciones aplicables.

### **2.2.4 Elementos de Control Interno**

La implantación de controles internos considera los siguientes elementos:

- a) El Ambiente de Control
- b) Evaluación de riesgos
- c) Actividades de control
- d) Información y comunicación
- e) Monitoreo

### ***Ambiente interno***

(González, 2015) Comprende los estándares y los procesos, los procesos y las estructuras que proporcionan las bases para ejercer el control interno a lo largo de toda la organización, comprende la integridad y valores éticos de la organización, los parámetros aplicables al consejo de administración y su participación en el desempeño y responsabilidades.

(Hernández P., 2016) Es la base del informe, proporciona disciplina y estructura organizacional, es la conciencia y la actitud del personal que permita el estímulo y produzca influencia en la actividad del recurso humano respecto al control de sus actividades.

El ambiente interno de una empresa está compuesto por elementos que se encuentran dentro de la organización, como punto principal define la conducta del empleado estableciendo cómo el personal de la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía de administración de riesgo y el riesgo aceptado, la integridad, valores éticos y el ambiente en el cual ellos operan, además otros aspectos intangibles como el trabajo en equipo.

### ***Evaluación de riesgos***

(Gaitan, 2015) Comprende una combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas. Los hechos son relacionan directamente con la contabilidad como las captaciones, coloquiales, aportes de capital, donaciones, etc. se les aplican técnicas cuantitativas y cualitativos, cuando los datos no ofrecen precisión.

(Sánchez, 2015) Los riesgos deben ser analizados considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y se evalúan desde una doble perspectiva,

inherente y residual. Para ello se deben considerar realizar autoevaluaciones, elaborar mapas de riesgo y distribuciones de severidad y probabilidad

La evaluación de riesgos es utilizada como herramienta de gestión de seguridad para identificar riesgos y otras para evaluar riesgos, estos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser administrados lo que permite a la empresa alcanzar los mejores niveles de eficiencia operativa.

### ***Actividades de control***

(Mantilla, 2014) Son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa.

(Gaitan, 2015) Políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están ejecutando de manera apropiada las respuestas al riesgo, hacen parte del proceso mediante el cual una empresa intenta lograr sus objetivos de negocios.

Las actividades de control ayudan a medir el grado de cumplimiento de los objetivos planteados dentro de la empresa, donde, se realiza seguimiento de los procesos mediante programas, herramientas o técnicas cuyo objetivo es asegurar la mejora continua de los procesos, productos y servicios.

### ***Información y comunicación***

(Gaitan, 2015) Identifica, captura y comunica información de fuentes internas y externas, en una forma y en una franja de tiempo que permita al personal llevar a cabo sus responsabilidades.

Ocurre en sentido amplio hacia abajo o través y hacia arriba en la entidad. En todos los niveles que requiere información para identificar, valorar y responder a los riesgos, así como para operar y lograr objetivos.

(Sánchez, 2015) La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas las direcciones dentro de la entidad.

La información y comunicación como componente del control interno es un conjunto de datos procesados que cambia la percepción de quien lo recibe, en tal sentido debe fluir llegando a todos los niveles de la empresa, como punto principal para hacer frente a los riesgos identificando, evaluando y dando respuesta a los mismos, va de la mano con la comunicación hacia grupos de interés tales como: (accionistas, proveedores, clientes, entidades Reguladoras y otros)

### ***Monitoreo***

(Gaitan, 2015) Es un proceso que valora tanto la presencia como el funcionamiento de sus componentes y la calidad de su desempeño en el tiempo asegura que la administración de riesgos en todos los niveles y a través de una evaluación continua y periódica mejora la eficacia del diseño y operación de la estructura de control interno.

(Sánchez, 2015) La totalidad de la gestión de riesgos se supervisa, realizando modificaciones oportunas cuando se necesiten. Esta supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes de la dirección, evaluaciones independientes o ambas actuaciones a la vez.

La evaluación del control interno es primordial ya que nos permite comprender la aplicación de los componentes del control interno, cómo ayuda a cumplir los objetivos y cómo podemos optimizar la experiencia. Esto se obtiene mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas cosas.

### **2.3 Manual**

Cardona, William (2012) define como un documento institucional que actúa como instructivo de políticas administrativas, normas y prácticas que gobiernan el ámbito operativo, con las características y ámbito de trabajo de cada uno de los funcionarios, empleados y colaboradores de una empresa ayudan a la supervisión y normalización de las tareas con el fin de evitar la duplicidad de funciones pasos innecesarios, también facilitan para una correcta evaluación del control interno dentro de la organización. (p.87)

Correa & Fernando (2009), los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas que, ni bien cumplan con el objetivo de información, no logran integrarse en un cuerpo orgánico y, por lo tanto, es difícil ubicarlas y establecer si se encuentran vigentes.

Un manual funciona como herramienta que permite recolectar aspectos básicos y fundamentales, así como comprender de mejor manera las funciones del personal, en tal sentido el manual permite identificar duplicidad de funciones, además de mejora el control interno dentro de la empresa.

### **2.3.1 Ventajas de los manuales**

Correa & Fernando (2009)

a) Son un instrumento de comunicación que informa sobre prácticas de la empresa para mejorar la comprensión de sus necesidades globales.

b) Sirven de consulta y para dirimir problemas de jurisdicción o de nivel de autoridad, evitando así conflictos.

c) Son útiles para el entrenamiento y capacitación del personal y posibilitan una evaluación objetiva de su desempeño (p. 19)

### **2.3.2 Importancia del manual de funciones**

La acción de organizar comprende, entre otros aspectos, establecer departamentos. El término departamento designa un área, una división o una unidad específica de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de las actividades establecidas. (Koontz & Weihrisch, 2013)

La aplicación de un manual de funciones es de suma importancia ya que es la representación detallada de las actividades dentro de las empresas, detectando los errores presentados dentro de las áreas funcionales. Esta herramienta permite identificar las fallas, evitando la duplicidad de funciones, además de servir como informativo al nuevo personal para explicación de todas las tareas y procedimientos a realizar.

### **2.3.3 Clasificación de manuales**

Correa & Fernando (2009):

**De organización:** contiene los gráficos de la organización y especifican en detalle la estructura.

**De procedimientos:** presentan los sistemas y técnicas específicos para la realización de las tareas.

Lo que debe incluir el manual es: contenido, objetivo del manual, objetivos y políticas de la organización, jerarquía, autoridad, control, misiones y funciones, atribuciones, delegación, reemplazo, información, relaciones, responsabilidad, organigrama, y regímenes de autorizaciones (p.19-20).

### ***Manual de organización***

El manual de organización constituye un instrumento de apoyo al proceso organizacional de la empresa, proporcionar información sobre la estructura orgánica, atribuciones, objetivos y funciones que realizan cada uno del departamento que la integran. Dentro de las atribuciones se tiene encomendadas la programación y organización de actividades en las cuales se presentan, el manual de organización, programa de capacitación. (Pablo, 2015)

Frente a lo expuesto se puede decir que un manual de organización se presenta a manera de documento para regular la filosofía institucional además de servir como apoyo para describir cada una de las áreas de la empresa al igual que las actividades encomendadas a cada colaborador de la empresa.

### ***Manual de procedimientos***

Un manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. El manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación. (Palma, 2009, pág. 4)

Según lo expuesto un manual de procesos se presenta a manera de documento escrito el cual contiene una presentación detallada de cada una de las actividades, pasos que se deben seguir para el correcto desarrollo de cada tarea de las metas planteadas, además contribuye a la inducción del nuevo personal dando un conocimiento general de la razón de ser de la empresa.

## **2.4 Filosofía Empresarial**

La filosofía es la base del código de ética y conducta de las organizaciones. La filosofía debe expresar los grandes propósitos, los principios y los valores fundamentales, que son el sustento de la cultura empresarial porque imprimen una dirección común y crean un sentido de pertenencia y pertinencia trascendental para el comportamiento de las personas en su trabajo diario (Fred, 2013).

Para hablar de filosofía empresarial debemos comprender que necesita ciertos requerimientos tales como la misión, visión y los valores, el desarrollo de estos elementos de es permitirá identificar la conducta y como se encuentran alineados los objetivos empresariales, todo esto será la carta de presentación de la empresa de cómo se encuentra organizada tanto funcional y estructuralmente.

### **2.4.1 Misión**

(Rodríguez & Hernández, 2008) mencionan:

La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus

operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. (p.19).

Misión el gran qué, es la justificación ontológica con enfoque social, de la empresa u organización. Proviene del latín -mittere-, lanzar. A esencia responde a: ¿Cuál es la razón de ser? ¿Cuál es la Causa? ¿Por qué existe la organización? ¿Que se perdería si no existiera? ¿Qué hace y como lo hace (Proaño, 2010, p.54)?

La misión enfocada al ámbito empresarial hace énfasis en los objetivos, las actividades que se realizan dentro de la empresa y como estos procesos funcionan, es decir representa la razón de ser de cualquier entidad,

#### **2.4.2 Visión**

Hitt, Ireland, & Hoskisson (2015) afirma:

La visión es una descripción de lo que quiere ser la empresa, y en términos generales, de lo que quieren lograr en última instancia. Por lo tanto, el enunciado de la visión articula la descripción ideal de una organización y configura el futuro que pretende alcanzar. En otras palabras, el enunciado de la visión dirige a la empresa hacia el lugar donde le gustaría estar en años por venir. (p.19).

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y a que su vez se convierta en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa (Herrer a& Eliécer, 2011, p.92).

La visión es la manera innovadora de plasmar a futuro lo que la empresa piensa obtener, creando un modelo ideal de cómo se verá dentro de algunos años, esto deberá estar bajo diferentes criterios de ambición y realismo para que funcione como motivación hacia colaboradores.

### **2.4.3 Valores**

(I, 2011) afirma:

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones, y su personalidad

Los valores se presentan como virtudes de cada persona definiendo el comportamiento de las misma, lo que a su vez permite el desarrollo de las actividades definiendo pensamientos y conductas lo que permite relacionarse con las personas que los rodean.

## **2.5 Organigrama**

(Rodriguez & Martínez, 2011) aducen:

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa para describir funciones y jerarquías (..). Las técnicas y las formas de estructuración organizacional se describen con mayor profundidad en la unidad dedicada a la organización como elemento del proceso administrativo.

Un diagrama de organización muestra como está estructurada la empresa, los cargos y las funciones que tienen cada uno de los colaboradores. Esto genera la comprensión general y clara

de la jerarquía y los rangos que cada empleado, además de trabajos y departamentos que conforman la organización.

### **2.5.1 Importancia de los organigramas**

La estructura organizacional de una empresa depende de su naturaleza y dimensión. Y para esta planificación, es esencial desarrollar organigramas que promuevan la interacción y comunicación frecuente entre las áreas de marketing, ventas y producción, indica el periodista americano, Sam Ashe-Edmunds, en un artículo publicado en el portal AzCentral. Su consejo es que las empresas innoven no sólo en la creación y venta de productos y servicios, también en la gestión interna. (estinonegocio.com, s.f.)

Realizar el organigrama de vital importancia porque permite que los procesos fluyan sin mayores inconvenientes ya que la finalidad es dar una visión general, clara y directa de la jerarquía y la distribución de puestos y actividades, empezando por la cabeza principal hasta llegar al puesto más bajo, evitando la confusión de áreas además de la duplicidad de diligencias.

### **2.6 Código de ética**

“Un código de ética, fija normas que regulan los comportamientos de las personas dentro de una empresa u organización. Aunque la ética no es coactiva (no impone castigos legales), el código de ética supone una normativa interna de cumplimiento obligatorio” (Pablo, 2015).

El código de ética funciona como una guía para direccionar el trabajo en equipo dentro de la empresa fomentando el entendimiento inclusivo que abarca todo el nivel dentro de la empresa, estableciendo principios y valores del comportamiento de los colaboradores además funciona

como instrumento empresarial para fomentar la relación con los grupos de interés, el impacto y el medio ambiente.

## 2.7 Flujogramas

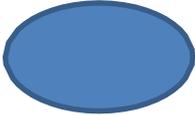
Según (F.F, 2015). menciona que: “los flujogramas también llamados diagramas de flujos, son representaciones graficas de una serie de actividades de un proceso, que proporcionan el detalle y la identificación de sus diferentes fases. Deben tener en cuenta todas las decisiones que proceden de todas las personas responsables e implicadas en dicho proceso” (pág. 20).

Habitualmente el flujo grama es presentado para identificar la ruta de acciones que interviene en un proceso determinado, representando de manera gráfica identificando las oportunidades de mejorar un proceso y facilitar una buena comunicación entre todos los colaboradores de la empresa.

### 2.7.1 Simbología y diseño

Según (M, 2017). menciona que “el diagrama de flujo contiene un conjunto de símbolos que describen cada una de las etapas en las que se divide un proceso determinado” (pág. 70).

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	INSTRUCCIÓN
	Inicio/Final	Indica el inicio o la finalización de un proceso
	Proceso	Describe una actividad realizada en el proceso

	Decisión	Representa una punta de decisión en el proceso Si/No
	Documento	Identifica un documento generado o utilizado en el proceso
	Conector	Simboliza un conector que relaciona las diferentes actividades del proceso.
	Archivo	Indica que se guarda la documentación o expediente de forma temporal.
	Flechas	Indica el sentido del diagrama de flujo (línea de flujo).

**Fuente:** Comunicación en las relaciones profesionales: UF0520

**Elaborado por:** El Autor

## CAPÍTULO III

### 3 PROPUESTA ESTRATÉGICA

#### 3.1 Introducción

El control interno es utilizado por accionistas y directores como una herramienta para dirigir y controlar las operaciones de sus empresas. Usualmente las pequeñas y medianas empresas no cuentan con un sistema administrativo bien definido, donde muchas veces los objetivos y planes no se encuentran por escrito, sino que se trabajan de manera empírica solucionando problemas conforme se presentan.

En tal virtud la presente propuesta tiene como parte primordial, favorecer al desarrollo de la empresa MOBLER S.A logrando determinar de manera clara la eficiencia y eficacia de las operaciones realizadas. Adicionalmente, contar con un sistema de control actualizado en las áreas básicas de la empresa, permitirá mantener un correcto sistema de información para una adecuada toma de decisiones.

La propuesta se basa en el aspecto administrativo y de procesos, se llevará a cabo con una definición de la estructura organizacional, identificando las áreas comprometidas con la empresa, así mismo delegando funciones y responsabilidades del talento humano acompañado de la implementación de un código de conducta y estatuto interno que permita el correcto ambiente interno. Además de la elaboración de una guía en los procesos lo que permitirá el adecuado tratamiento de las actividades económicas entregando información actual y real corrigiendo errores con anticipación.

### 3.2 Objetivo general

Elaborar un manual de control interno que sirva como instrumento informativo y de cumplimiento obligatorio para todo el personal, identificando la estructura organizacional, responsabilidades y un adecuado control de los procedimientos utilizados, mejorando la comunicación, al mismo tiempo haciendo uso adecuado de todos los recursos de la empresa.

### 3.3 Desarrollo del componente de control interno COSO I

#### 3.3.1 Componente uno: ambiente interno

Como parte de una gestión administrativa adecuada, la gerencia debe definir la cultura institucional relacionada con el ambiente interno y viceversa, con la finalidad de preservar los activos financieros, físicos, humanos e intangibles, encaminados en lineamientos estratégicos establecidos, sumado a esto la cantidad adecuada de recursos para poder evitar problemas que se deriven en consecuencias no deseadas.

#### *Razón social y logo tipo*



**Figura N° 16:** *Razón Social*

**Fuente:** MOBLER S.A

**Elaborado por:** Autor

## ***Filosofía institucional propuesta***

### ***Misión***

MOBLER S.A busca satisfacer al cliente, brindando las mejores soluciones de mobiliario y diseño de muebles de excelente calidad, comodidad y elegancia en la ciudad de Ibarra apoyándonos en las capacidades de nuestro personal competente y comprometido, garantizando durabilidad, innovación y entregas a tiempo con responsabilidad y amabilidad hacia nuestros clientes.

### ***Visión***

A futuro en el 2024, llegar a ser líder en el mercado regional de muebles ofreciendo calidad e innovación, reconocidos por nuestra experiencia, vocación, profesionalismo y estabilidad a través de un equipo altamente capacitado, haciendo uso de la más alta tecnología que esté a nuestro alcance.

### ***Valores corporativos***

**Honestidad:** Vinculado a la verdad y a la transparencia en los procesos, transacciones comerciales con sus clientes y todas las partes interesadas.

**Responsabilidad:** Demostramos ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, haremos ver que no nos interesan únicamente los beneficios económicos

**Espíritu de innovación:** Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a cumplir con las metas planteadas.

**Ética profesional:** Encargada de determinar las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que poseen los seres humanos.

**Puntualidad:** Cumplir con la entrega de una tarea, dentro del tiempo estipulado y totalmente comprometido a la realización de ésta.

**Confiabilidad:** Cuidando de la información personal de nuestros clientes, con total mesura y discreción.

**Respeto:** Actuar en todas las actividades de manera ética y con todo el profesionalismo debido.

**Lealtad:** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

### *Principios*

**Igualdad:** Entendida como situación según la cual todos los grupos de interés de la institución sin discriminación tienen las mismas oportunidades y derechos.

**Eficacia:** De la disposición de los recursos y el esfuerzo de todo el personal para producir los resultados esperados.

**Eficiencia:** Definida como la mejor utilización de los recursos humanos, tecnológicos, materiales y financieros, con el fin de mejorar las condiciones de salud de la población usuaria.

**Mejora continua:** Se trabaja constantemente analizando y mejorando nuestras acciones y la forma como desarrollamos nuestras actividades, para lograr ser competitivos y productivos.

**Compromiso institucional:** Es la voluntad de todo nuestro talento humano en el cumplimiento de la misión, visión, principios y valores de la empresa.

### *Políticas*

- La administración mantener y actualizar de ser el caso, la estructura orgánica de la empresa.
- Se entregará manual de funciones de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y atribuciones.
- Se vigilará una sana y respetuosa convivencia entre trabajadores reprimiendo conductas que perjudiquen a otros con el fin de mantener un buen ambiente interno.
- El desempeño de los empleados será medido en función de indicadores financieros el cual identificará el nivel de cumplimiento de metas en un período determinado.
- Se deberá establecer los mecanismos necesarios al igual la entrega de herramientas necesarias que permita el flujo de actividades.
- La atención y servicio al cliente son actividades primordiales direccionadas a servir con efectividad al cliente.
- La administración deberá estar al tanto de las disposiciones gubernamentales que se estuvieran cambiando o introduciendo.
- Investigar la gestión ambiental, junto con los objetivos y controles que permita una responsabilidad social empresarial.

### ***Estrategias empresariales***

- Cuidar al personal como recurso principal brindando capacitaciones en cuanto a procesos de fabricación y atención al cliente.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores con la finalidad de propiciar la mejora continua.
- Mantener una constante investigación para obtener información del mercado y crear una ventaja competitiva.

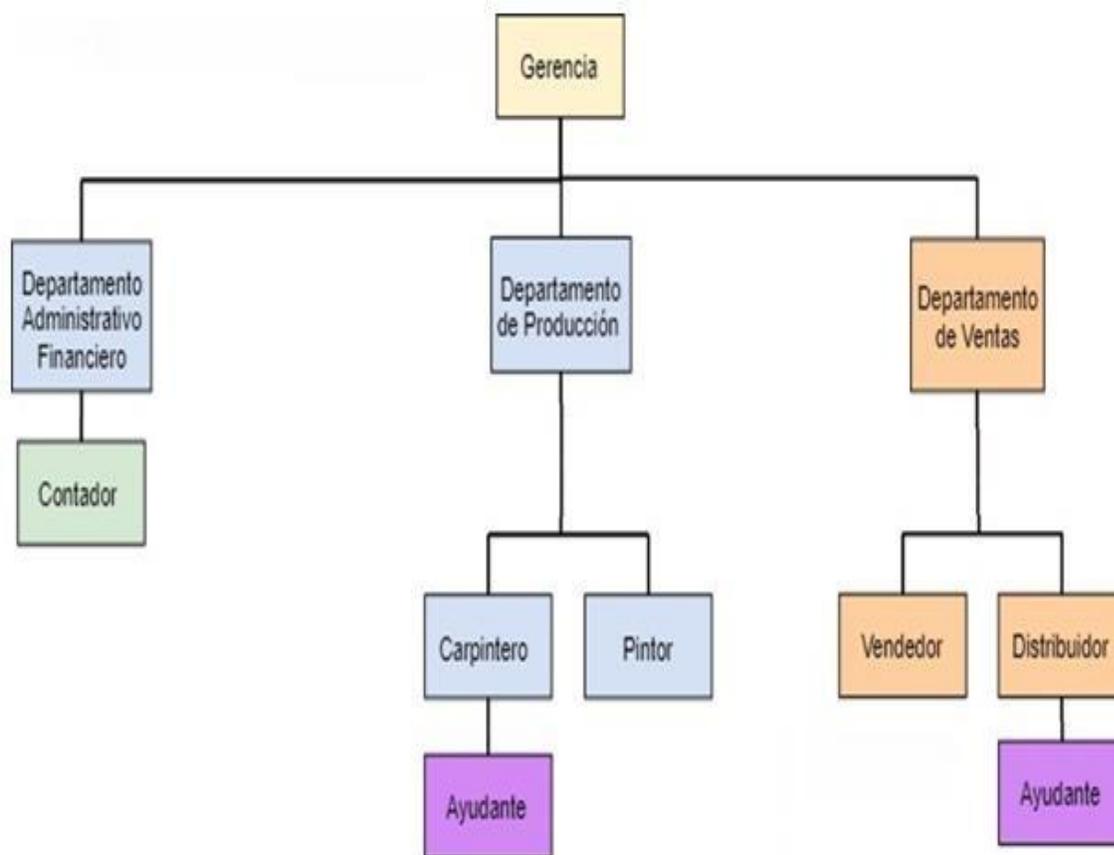
### ***Estrategias de venta***

- Efectuar promociones, descuentos con el objetivo de captar clientes y fidelizarlos.
- Realizar una indagación de sus actuales clientes para determinar el grado de satisfacción y en el caso de existir errores, poder corregirlos.
- Ofrecer productos de calidad con diseños innovadores y altamente garantizados.

### ***Estructura Organizativa***

La estructura organizacional es fundamental en todas las empresas, define muchas características de cómo se va a organizar, tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, cadena de mando, organigramas y departamentalizaciones, entre otras, a esto se propone la siguiente estructura organizativa:

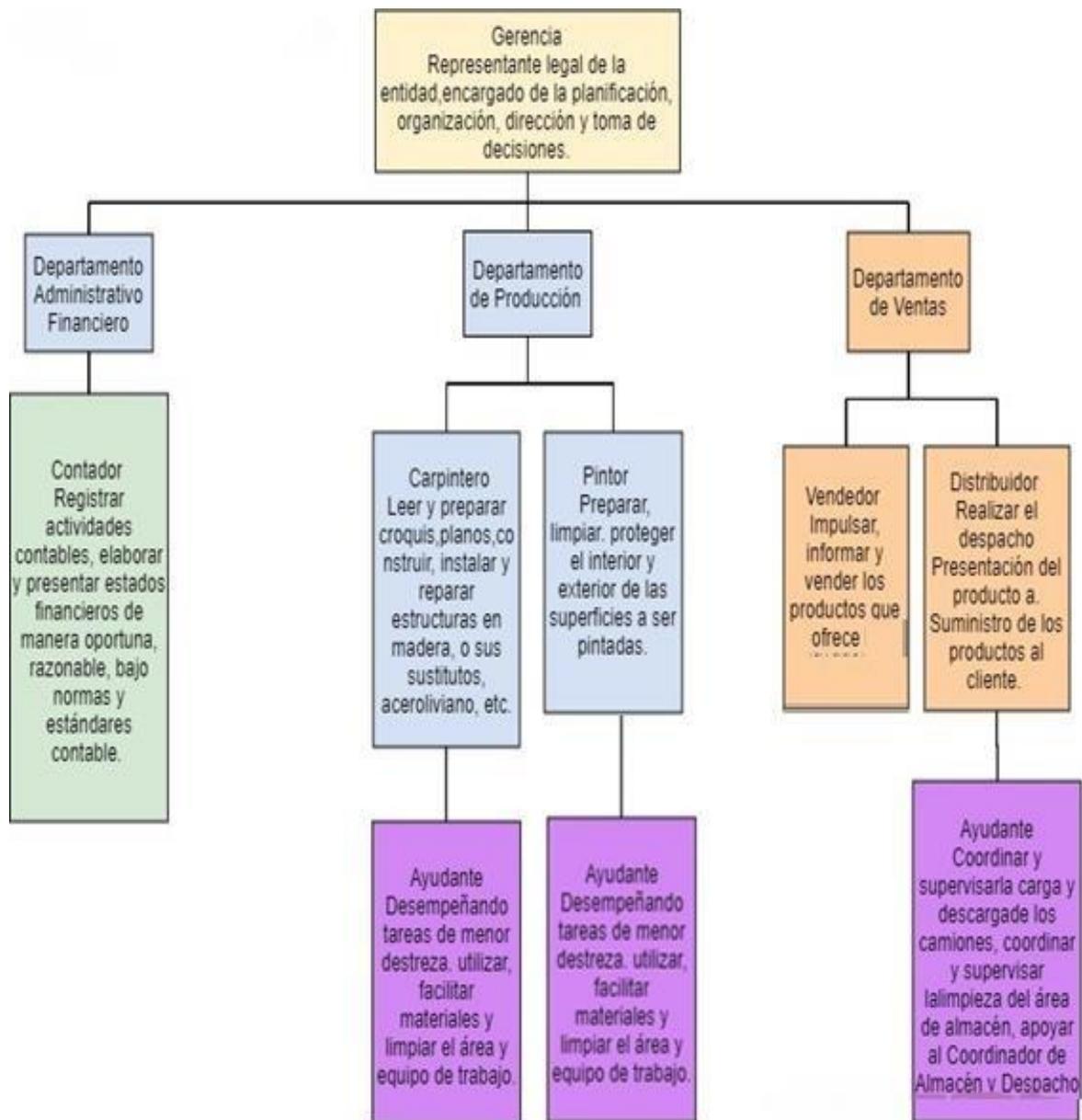
Figura N° 17: Organigrama estructural



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

**Figura N° 18:** Organigrama funcional



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** Autor

## Manual de funciones

Funciona como herramienta la cual permitirá una relación directa con el desempeño de los empleados, consiste en la enumeración de las funciones y responsabilidades correspondientes a cada área, además identifica el orden jerárquico definiendo las actividades que cumplen cada uno dentro de la empresa, con la finalidad que esta marche eficientemente.

**Tabla 21: Funciones Gerente**

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>PUESTO:</b>	Gerencia
	<b>NIVEL:</b>	Ejecutivo
	<b>SUPERVISA A:</b>	Todas las áreas de la empresa
<b>PERFIL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	<b>Nivel superior</b>
Trabajo en equipo Ser ordenado y abierto al cambio Liderazgo Buena comunicación Capacidad de negociación	<b>TÍTULO:</b>	Administrador o afines
	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo un año como gerente
	<b>CAPACITACIONES:</b>	Constantemente
	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	La persona que ocupe este puesto estará a cargo de la planificación, dirección, organización, y control de las tareas y actividades de la empresa, así como también la toma de decisiones, para resolver asuntos que requieran su intervención.
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representación legal de la empresa MOBLER S.A</li> <li>• Contratación del nuevo personal</li> <li>• Establecer y aplicar reglamentos.</li> <li>• Políticas, objetivos y más disipaciones dentro de la empresa.</li> <li>• Planificar, y coordinar capacitaciones al personal</li> <li>• Elaborar y aplicar manuales de funciones y procesos</li> <li>• Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.</li> <li>• Revisar y analizar las cotizaciones con proveedores</li> <li>• Supervisar las actividades del talento humano administrativo y operativo</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsable de contratación y despido en el caso de ser necesario del personal</li> <li>• El Cumplimiento con las leyes laborales, contables, tributarias y ambientales</li> <li>• Responsable de elaborar los análisis e informes contables y financieros sugiriendo medidas tendientes a optimizar resultados.</li> <li>• Responsable del proceso de remuneraciones y de la mantención de la información permanente del mismo, así como la actualización de contratos, registro de asistencia, revisión de nivel de remuneraciones, etc.</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>
		<b>AUTORIZADO POR:</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

Tabla 22: Funciones Contador

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
	<b>PUESTO:</b>		Contador	
	<b>NIVEL:</b>		Administrador financiero	
	<b>SUPERVISA A:</b>		N/A	
<b>PERFIL</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>INSTRUCCIÓN:</b>		
Ética profesional Manejo e Interpretación de NIIF Conocimiento de leyes tributarias y laborales vigentes. Manejo de procesos y programas contables. Honestidad y responsabilidad		Nivel superior		
		<b>TÍTULO:</b>		
		Título de contador público autorizado (CPA)		
		<b>EXPERIENCIA:</b>		
Mínimo 2 año				
<b>CAPACITACIONES:</b>				
Constantemente				
<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>				
El contador será la persona encargada de llevar el registro contable, tributario y financiero de la empresa además de entregar información verídica y oportuna de manera eficiente y eficaz para tomar decisiones adecuadas				
<b>FUNCIONES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisa y conforma cheques, órdenes de compra, solicitudes de pago, entre otros.</li> <li>• Prepara proyecciones, cuadros y análisis sobre los aspectos contables.</li> <li>• Desarrolla sistemas contables necesarios para la Institución.</li> <li>• Elabora comprobantes de los movimientos contables.</li> <li>• Analiza los diversos movimientos de los registros contables.</li> <li>• Corrige los registros contables.</li> <li>• Elabora los asientos contables, de acuerdo al manual de procedimientos de la unidad de registro, en la documentación asignada.</li> <li>• Verifica la exactitud de los registros contables</li> <li>• Realiza ordenes de compras</li> <li>• Lleva el control de cuentas por pagar.</li> <li>• Apoyo en tareas de control interno y revisiones o auditorías.</li> <li>• Elaborar declaración de impuestos y llevar los movimientos contables</li> </ul>				
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La preparación de presupuestos simultáneamente con el gerente.</li> <li>• La vigilancia del cumplimiento de las obligaciones tributarias de la empresa.</li> <li>• El pago oportuno de obligaciones adquiridas.</li> <li>• La administración adecuada de los recursos de la empresa</li> </ul>				
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 23: Funciones Vendedor

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>PUESTO:</b>	Vendedor
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>PERFIL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	Bachiller/Nivel superior
Honestidad.	<b>TÍTULO:</b>	Estudios de marketing, administración o carreras a fines
Orientación al cliente.	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 1 año
Determinación.	<b>CAPACITACIONES:</b>	Constantemente
Buena actitud.	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Autoestima sana.	La persona destinada a este pues servirá como facilitador entre el cliente y la empresa, entre la necesidad y el producto, entre su objetivo y el logro conjuntamente ofrecer un servicio eficiente mediante el asesoramiento en la a los clientes en cuanto a precios y variedad de productos.	
Autoconfianza.		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear una conexión entre el cliente y la empresa</li> <li>• Favorecer activamente a la solución de inconvenientes</li> <li>• Asesorar a los potenciales clientes</li> <li>• Integrarse a las actividades de marketing.</li> <li>• Retroalimentar a la empresa indicando loa canales adecuados para la venta.</li> <li>• Explicar las cualidades y características de los productos.</li> <li>• Estar al corriente de las promociones especiales en vigencia e informar a los clientes sobre los precios, descuentos y ofertas.</li> <li>• Tener un conocimiento sólido de los productos</li> <li>• Conocer las especificaciones de los productos</li> <li>• Mantener un inventario de los productos con mayor demanda.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su imagen debe adecuarse a la imagen de la empresa y a los clientes que atenderá</li> <li>• Reportar de manera periódica al gerente para evaluar el desempeño.</li> <li>• Capacitación sobre el tema comercial y atención a clientes</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>
		<b>AUTORIZADO POR:</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

**Tabla 24:** *Funciones Distribuidor*

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>PUESTO:</b>	Distribuidor
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante de distribución
<b>PERFIL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	Bachiller
<p>Trabajar de forma rápida y con precaución.</p> <p>Buenas habilidades de organización</p> <p>Una buena memoria para recordar</p> <p>Estar físicamente en forma</p>	<b>TÍTULO:</b>	Licencia profesional
	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 1 año
	<b>CAPACITACIONES:</b>	Constantemente
	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
		Representante frente al mercado y el enlace entre la empresa y los clientes finales. Acercar a los productos a los consumidores colocarlos en el lugar convenido y el momento acordado por el cliente
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar la distribución y el despacho de productos.</li> <li>Presentación del producto a clientes potenciales.</li> <li>Introducción del producto en los canales de distribución.</li> <li>Negociación y cierre de la venta.</li> <li>Suministro de los productos al cliente.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aclarar al cliente sobre las ventajas ofrecidas en la transacción</li> <li>Informar detalladamente al cliente sobre el uso correcto del producto y sus consecuencias si por casualidad no fueren cumplidas las instrucciones de la fábrica.</li> <li>Intentar enmendar los problemas ante el cliente, y no trasladarlos ya que todos tienen responsabilidad con el cliente.</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

Tabla 25: Funciones Carpintero

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>PUESTO:</b>	Carpintero
	<b>NIVEL:</b>	Operativo
	<b>SUPERVISA A:</b>	Ayudante de carpintería
<b>PERFIL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	Básica/Secundaria
Habilidades manuales. Estar en forma. Habilidades numéricas, Ser detallista y tener buena vista para captar formas y colores. Consciente de la importancia de la salud y la seguridad en esta industria.	<b>TITULO:</b>	N/A
	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 2 años
	<b>CAPACITACIONES:</b>	Constantemente
	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	El encargado de este puesto proveerá a los clientes la mejor calidad en la fabricación de muebles satisfaciendo la necesidad de innovación en sus hogares.
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leer e interpretar bocetos o planos para determinar las especificaciones y calcular los requerimientos del proyecto:</li> <li>• Medir, estimar, seleccionar y elaborar la requisición de los materiales.</li> <li>• Elaborar planos, utilizando herramientas de medida, atendiendo a la legislación aplicable a construcciones.</li> <li>• Armar y utilizar andamios cuando la altura lo requiera.</li> <li>• Construir, conservar, reparar y marcos de madera en establecimientos industriales y residenciales, haciendo uso de herramientas manuales y eléctricas</li> <li>• Fabricación de muebles</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistir a los Jefes de Obra en la coordinación de las actividades in situ.</li> <li>• Limpiar apropiadamente después de la realización de los trabajos y conservar los hábitos de limpieza y organización durante la ejecución del proyecto:</li> <li>• Por el uso y mantenimiento de máquinas del Taller</li> <li>• Por el uso y cuidado de los materiales de trabajo.</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>
		<b>AUTORIZADO POR:</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

Tabla 26: Funciones Pintor

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>			
	<b>PUESTO:</b>		Pintor	
	<b>NIVEL:</b>		Operativo	
	<b>SUPERVISA A:</b>		N/A	
<b>PERFIL</b>				
<b>COMPETENCIAS</b>		<b>INSTRUCCIÓN:</b>		Básica/Secundaria
Habilidades prácticas. Ser cuidadoso y perfeccionista. Conocer las combinaciones de colores más adecuadas. Estar físicamente en forma y sentirse cómodo trabajando en las alturas.	<b>TÍTULO:</b>		N/A	
	<b>EXPERIENCIA:</b>		Mínimo un año	
	<b>CAPACITACIONES:</b>		Dos veces al año	
	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>		Es la persona cuya actividad principal es la decoración y protección de paredes, cubiertas y otras superficies interiores o exteriores mediante la aplicación de pintura.	
<b>FUNCIONES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cubrir los muebles con cuidado</li> <li>• Quitar la pintura vieja y el papel con líquido especial o con una máquina de vapor especializada.</li> <li>• Limpiar y lijar las superficies.</li> <li>• Reparar grietas y tapar agujeros con masilla.</li> <li>• Eliminar la arena y el polvo de la superficie para prepararla para la nueva decoración.</li> </ul>				
<b>RESPONSABILIDADES</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por materiales y suministros y mantenimiento de herramientas que utiliza en el desarrollo de sus tareas.</li> <li>• Limpia las herramientas al terminar cada asignación y las coloca en el lugar que le corresponde.</li> <li>• Realiza otras tareas relacionadas con las funciones de su actividad.</li> </ul>				
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

**Tabla 27:** *Funciones Ayudante de Carpintería*

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>		
	<b>PUESTO:</b>	Ayudante de carpintería	
	<b>NIVEL:</b>	Apoyo	
	<b>SUPERVISA A:</b>	N/A	
<b>PERFIL</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	<b>Básica/Bachiller</b>	
Cooperación Iniciativa Atención al detalle Perseverancia Innovación Integridad	<b>TÍTULO:</b>	N/A	
	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 6 meses	
	<b>CAPACITACIONES:</b>	Mínimo una al año	
	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	Ayudan a los carpinteros desempeñando tareas de menor destreza. Sus tareas incluyen utilizar, facilitar o sostener materiales o herramientas y limpiar el área y equipo de trabajo.	
<b>FUNCIONES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga y descarga del material y las piezas.</li> <li>• Preparación del ámbito de trabajo y organización del entorno en taller.</li> <li>• Preparación del ámbito de trabajo y organización del entorno en obra.</li> <li>• Colaboración en la realización de las plantillas a escala natural.</li> <li>• Colaboración en la mecanización de piezas de madera y tableros.</li> <li>• Colaboración en el acoplamiento de los componentes que conforman el producto.</li> <li>• Colaboración en el ajuste en obra de los elementos de carpintería</li> </ul>			
<b>RESPONSABILIDADES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpie las áreas de trabajo, maquinaria o equipos, para mantener un sitio de trabajo limpio y seguro.</li> <li>• Fijar las maderas o madera con pegamento, tornillos, clavijas, o las uñas y el hardware de instalación.</li> <li>• Realizar empate espacio de diseño y medir, marcar, perforar o cortar.</li> </ul>			
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 28:** *Funciones Ayudante de distribuidor*

	<b>IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>	
	<b>PUESTO:</b>	Ayudante de distribuidor
	<b>NIVEL:</b>	Apoyo
	<b>SUPERVISA A:</b>	N/A
<b>PERFIL</b>		
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>INSTRUCCIÓN:</b>	Básica/Bachiller
Cooperación	<b>TÍTULO:</b>	N/A
Iniciativa	<b>EXPERIENCIA:</b>	Mínimo 6 meses
Atención al detalle	<b>CAPACITACIONES:</b>	Mínimo una al año
Perseverancia	<b>MISIÓN DEL PUESTO</b>	
Innovación	Realizar funciones de almacenamiento en bodegas y centro de distribución de acuerdo con la preparación de inventarios, despacho y suministros de información de mercancía relacionada con el movimiento y transporte de objetos.	
Integridad		
<b>FUNCIONES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar pedidos y recaudar el dinero correspondiente al cierre de la venta de acuerdo a la ruta asignada.</li> <li>• Efectuar la entrega de los pedidos dando cumplimiento a las ventanas horarias y las salidas varias.</li> <li>• inspeccionar y verificar la llegada de mercancías contra facturas y otros documentos; registrar faltantes y rechazar artículos dañados.</li> <li>• Almacenar la mercancía de una manera ordenada y accesible en la bodega, cuarto de herramientas u otras áreas.</li> <li>• Programar, despachar y distribuir mercancías, materiales, equipos y suministros para uso interno o cliente externo.</li> </ul>		
<b>RESPONSABILIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener actualizados los registros de entrada y salida de la mercancía, equipos y materiales, en forma manual o sistematizada.</li> <li>• Recibir y clasificar materiales, suministros, repuestos, equipos y mercancía en general.</li> <li>• Ayudar a la limpieza del área de trabajo</li> </ul>		
<b>ELABORADO POR:</b>	<b>REVISADO POR:</b>	<b>AUTORIZADO POR:</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

### ***Reglamento interno***

El reglamento interno efectuado en MOBLER S.A se convierte en una herramienta para regular el cumplimiento de objetivos y metas establecidas previamente, resolver posibles conflictos que pueden generarse en el ambiente laboral, además servirá como guía de indicaciones formales para todos los colaboradores mediante un documento escrito el cual sancionara disciplinariamente de ser el caso, a quienes incumplen las normas de la empresa.

**Fecha de elaboración: 06 de enero del 2019**

De acuerdo con el art.64. Reglamento interno. - *“Las fábricas y todos los establecimientos de trabajo colectivo elevarán a la Dirección Regional del Trabajo en sus respectivas jurisdicciones, copia legalizada del horario y del reglamento interno para su aprobación.”*

Con la finalidad de regular relaciones de trabajo entre empleador y empleado.

## **REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO**

### **CAPÍTULO I**

ART. 1 El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa. MOBLER S.A Domiciliado en. Las calles José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez.de la ciudad de Ibarra y a sus disposiciones quedan sometidas tanto la empresa como todos sus trabajadores.

## **CAPÍTULO II**

### **Condiciones de admisión**

ART. 2 Quien aspire a desempeñar un cargo en la empresa. MOBLER S.A debe hacer la solicitud por escrito para su registro como aspirante y acompañar los correspondientes documentos.

### **Período de prueba**

ART. 3° La empresa una vez admitido el aspirante podrá estipular con él un período inicial de prueba que tendrá por objeto apreciar por parte de la empresa, las aptitudes del trabajador y por parte de este, las conveniencias de las condiciones de trabajo

ART. 4° El período de prueba debe ser estipulado por escrito y en caso contrario los servicios se entienden regulados por las normas generales del contrato de trabajo

## **CAPÍTULO III**

### **Horario de trabajo**

ART. 5 Las horas de entrada y salida de los trabajadores son las que a continuación se expresan así:

Días laborables. (Ejemplo: los días laborables para el personal son de lunes a sábado medio día).

Ejemplos

Personal administrativo

Lunes a viernes

Mañana:

8:00 a.m. a 12:00 m.

Hora de almuerzo:

12:00 m. a 1:00 p.m.

Tarde:

1:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado

Hora de entrada:

Hora de salida:

Con períodos de descanso de diez minutos en cada turno de tales a tales horas.

## **CAPÍTULO IV**

### **Las horas extras**

ART. 6. El trabajo suplementario o de horas extras, sólo podrá efectuarse en dos (2) horas diarias y mediante autorización

## **CAPÍTULO V**

### **Días de descanso legalmente obligatorios**

ART. 7. Serán de descanso obligatorio remunerado, los domingos y días de fiesta que sean reconocidos como tales en nuestra legislación laboral.

### **Vacaciones remuneradas**

ART. 8. Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

ART. 9. La época de vacaciones debe ser señalada por la empresa a más tardar dentro del año subsiguiente y ellas deben ser concedidas oficiosamente o a petición del trabajador, sin perjudicar el servicio y la efectividad del descanso.

El empleador tiene que dar a conocer al trabajador con 15 días de anticipación la fecha en que le concederán las vacaciones

## **CAPÍTULO VI**

### **Salario mínimo, convencional, lugar, días, horas de pagos y períodos que lo regulan**

ART. 10. Formas y libertad de estipulación:

1. El empleador y el trabajador pueden convenir libremente el salario en sus diversas modalidades como por unidad de tiempo, por obra, o a destajo y por tarea, etc., pero siempre respetando el salario mínimo legal o el fijado en los pactos, convenciones colectivas y fallos arbitrales.

ART. 11. El salario se pagará al trabajador directamente o a la persona que él autorice por escrito así:

1. El salario en dinero debe pagarse por períodos iguales y vencidos. El período de pago para los jornales no puede ser mayor de una semana, y para sueldos no mayor de un mes.
2. El pago del trabajo suplementario o de horas extras y el recargo por trabajo nocturno debe efectuarse junto con el salario ordinario del período en que se han causado o a más tardar con el salario del período siguiente

## **CAPÍTULO VII**

Servicio médico, medidas de seguridad, riesgos profesionales, primeros auxilios en caso de accidentes de trabajo, normas sobre higiene, regularidad y seguridad en el trabajo

ART. 12. Es obligación del empleador velar por la salud, seguridad e higiene de los trabajadores a su cargo. Igualmente, es su obligación garantizar los recursos necesarios para implementar y ejecutar actividades permanentes en medicina preventiva y del trabajo, y en higiene y seguridad industrial, de conformidad al programa de salud ocupacional, y con el objeto de velar por la protección integral del trabajador.

ART. 13. Los servicios médicos que requieran los trabajadores se prestarán por el Instituto de Seguros Sociales IESS. En caso de no afiliación estará a cargo del empleador sin perjuicio de las acciones legales pertinentes.

ART.14. Todo trabajador dentro del mismo día en que se sienta enfermo deberá comunicarlo al empleador, su representante o a quien haga sus veces el cual hará lo conducente para que sea examinado por el médico correspondiente a fin de que certifique si puede continuar o no en el trabajo y en su caso determine la incapacidad y el tratamiento a que el trabajador debe someterse.

ART. 15. Los trabajadores deberán someterse a todas las medidas de higiene y seguridad que prescriban las autoridades del ramo en general, y en particular a las que ordene la empresa para prevención de las enfermedades y de los riesgos en el manejo de las máquinas y demás elementos de trabajo especialmente para evitar los accidentes de trabajo.

ART. 16. En caso de accidente de trabajo, el jefe de la respectiva dependencia, o su representante, ordenará inmediatamente la prestación de los primeros auxilios, la remisión al

médico y tomará todas las medidas que se consideren necesarias y suficientes para reducir al mínimo, las consecuencias del accidente, denunciando el mismo en los términos establecidos.

ART. 17. En caso de accidente no mortal, aun el más leve o de apariencia insignificante, el trabajador lo comunicará inmediatamente al empleador, a su representante o a quien haga sus veces, para que se provea la asistencia médica y tratamiento oportuno según las disposiciones legales vigentes, indicará, las consecuencias del accidente y la fecha en que cese la incapacidad.

## **CAPÍTULO IIX**

### **Prescripciones de orden**

ART. 18. Los trabajadores tienen como deberes los siguientes:

- a) Respeto y subordinación a los superiores.
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo.
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.

g) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la empresa en general.

h) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo.

i) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar las labores siendo prohibido salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

## **CAPÍTULO IX**

### **Orden jerárquico**

ART. 19. El orden jerárquico de acuerdo con los cargos existentes en la empresa es el siguiente: Ejemplo: gerente, financiero, operaciones, ventas y distribución.

## **CAPÍTULO X**

### **Obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores**

ART.20. Son obligaciones especiales del empleador:

1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulaciones en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.

2. Procurar a los trabajadores locales apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud.

3. Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidentes o enfermedad. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.

4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugares convenidos.

5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador y sus creencias y sentimientos.

ART. 21. Son obligaciones especiales del trabajador:

1. Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos de este reglamento, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.

2. No comunicar a terceros salvo autorización expresa las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.

3. Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.

4. Guardar rigurosamente la moral en las relaciones con sus superiores y compañeros.

5. Comunicar oportunamente a la empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daño y perjuicios.

6. Prestar la colaboración posible en caso de siniestro o riesgo inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la empresa.

7. Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidados las instrucciones y órdenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.

ART. 22. Se prohíbe a la empresa:

1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa escrita de estos, para cada caso y sin mandamiento judicial

2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de este.
4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores el ejercicio de su derecho de asociación.
5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
6. Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.

ART. 23. Se prohíbe a los trabajadores:

1. Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados sin permiso de la empresa.
2. Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcótico o de drogas enervantes.
3. Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal puedan llevar los celadores.
4. Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la empresa, excepto en los casos de huelga, en los cuales deben abandonar el lugar de trabajo.
5. Disminuir intencionalmente el ritmo de ejecución del trabajo, suspender labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que se participe o no en ellas.
6. Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.

7. Coartar la libertad para trabajar o no trabajar o para afiliarse o no a un sindicato o permanecer en él o retirarse.

## **CAPÍTULO XI**

### **Escala de faltas y sanciones disciplinarias**

ART. 24. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en este reglamento, en pactos, convenciones colectivas, fallos arbitrales o en el contrato de trabajo

ART. 25. Constituyen faltas graves:

- a) El retardo hasta de 15 minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- b) La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- c) La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- d) Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Procedimientos para comprobación de faltas y formas de aplicación de las sanciones disciplinarias

ART. 26. Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el empleador deberá oír al trabajador inculcado directamente y si este es sindicalizado deberá estar asistido por dos representantes de la organización sindical a que pertenezca. En todo caso se dejará constancia escrita de los hechos y de la decisión de la empresa de imponer o no, la sanción definitiva.

## **CAPÍTULO XII**

### **Reclamos: personas ante quienes deben presentarse y su tramitación**

ART. 27. Los reclamos de los trabajadores se harán ante la persona que ocupe en la empresa el cargo de: Ejemplo: gerente, contador, quien los oirá y resolverá en justicia y equidad (diferente del que aplica las sanciones).

ART. 28. Se deja claramente establecido que para efectos de los reclamos a que se refieren los artículos anteriores, el trabajador o trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.

## **CAPÍTULO XIII**

### **Vigencia**

ART.29. El presente reglamento entrará a regir desde fecha en que sea aprobado por la dirección regional de trabajo y servicio público.

### ***Código de ética***

Impulsar la calidad en los procesos, promover un clima laboral positivo y fomentar el compromiso con la sociedad son elementos que conforman el código de ética de MOBILER S.A basados en principios y valores. Regulará el comportamiento de los empleados, evitando daños tanto para la empresa como para la sociedad.

## **CÓDIGO DE ÉTICA**

### **MOBLER S.A**

**ENERO 05 DEL 2019**

Un Código de Ética y Conducta es un hecho muy significativo e importante para los que conforman MOBBLER, S.A ya que presenta las normas de comportamiento enmarcados en el actuar de cada trabajador. El tener presentes cada una de estas normas significa evaluar la manera en que se desarrolla el ambiente laboral-

### **GENERALIDADES**

#### **OBJETIVO**

Este Código de Ética tiene como objetivo establecer los principios la cultura empresarial con una estructura básica ampliada, complementada y actualizada con todo el personal de las empresas, a la vez de una uniformidad en el comportamiento del talento humano.

### **VALORES CORPORATIVOS**

Los valores constituyen las cualidades y aptitudes para satisfacer las necesidades. En tal virtud tener un ambiente armonioso entre colaboradores, se tendrá en cuenta los siguientes conceptos:

**Honestidad:** Vinculado a la verdad y a la transparencia en los procesos, transacciones comerciales con sus clientes y todas las partes interesadas.

**Responsabilidad:** Demostramos ser responsables con la sociedad y el medio ambiente, haremos ver que no nos interesan únicamente los beneficios económicos

**Espíritu de innovación:** Utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a cumplir con las metas planteadas.

**Ética profesional:** Encargada de determinar las pautas éticas del desarrollo laboral mediante valores universales que poseen los seres humanos.

**Puntualidad:** Cumplir con la entrega de una tarea, dentro del tiempo estipulado y totalmente comprometido a la realización de ésta.

**Confiabledad:** Cuidando de la información personal de nuestros clientes, con total mesura y discreción.

**Respeto:** Actuar en todas las actividades de manera ética y con todo el profesionalismo debido.

**Lealtad:** Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

## **POLÍTICAS ÉTICAS**

La conducta de cada uno de los empleados de la empresa debe estar enmarcado en el principio del interés general, como la posibilidad de alcanzar una verdadera ética de la responsabilidad, conductas que sean certificadas e identificadas por su eficiencia y transparencia con los ciudadanos, con la sociedad y el estado. Se establecen los lineamientos para el comportamiento:

**Políticas Generales:**

- La administración deberá presentar y mantener y modificar de ser el caso, la estructura orgánica de la empresa.
- Se entregará manual de funciones de las diferentes áreas de la empresa con la finalidad de evitar duplicidad de funciones y atribuciones.
- Se vigilará una sana y respetuosa convivencia entre trabajadores reprimiendo conductas que perjudiquen a otros con el fin de mantener un buen ambiente interno.
- El desempeño de los empleados será medido en función de indicadores financieros el cual identificará el nivel de cumplimiento de metas en un periodo determinado.
- Se deberá establecer los mecanismos necesarios al igual la entrega de herramientas necesarias que permita el flujo de actividades.
- La atención y servicio al cliente son actividades primordiales direccionadas a servir con efectividad al cliente.
- La administración deberá estar al tanto de las disposiciones gubernamentales que se estuvieran cambiando o introduciendo.
- Investigar la gestión ambiental, junto con los objetivos y controles que permita una responsabilidad social empresarial.

## **DE LOS ACCIONISTAS**

### **Trato igualitario**

Nuestros accionistas, independientemente del número de acciones que posean, recibirán el mismo trato, garantizando de manera plena el ejercicio de sus derechos para la presentación de inquietudes, solicitudes, quejas o reclamos.

## **DE LOS COLABORADORES**

Estamos convencidos de que un buen ambiente de trabajo, con personas valoradas y comprometidas, dará como resultado un impacto positivo en nuestros objetivos. Apreciando la diversidad en los aportes de nuestra gente mejorando constantemente, valorando la innovación evitando todo tipo de falta de respeto o discriminación.

### **Clima laboral**

Analizamos el nivel de bienestar en nuestros centros laborales para conocer las necesidades de nuestros colaboradores e identificar oportunidades de mejora, con el objeto de tomar medidas que permitan generar una mayor satisfacción e identificación de nuestros colaboradores. En MOBILER S.A se monitoreará constantemente las situaciones que pudieran generar un riesgo laboral o de salud y desplegamos las medidas de seguridad pertinentes para su prevención y respuesta en caso se produzcan.

### **Acoso sexual**

Promover un ambiente libre de acoso sexual en el que haya un trato respetuoso entre todos los colaboradores.

**Hostigamiento laboral**

Mantener un ambiente libre de trato ofensivo u hostil hacia otra persona, ya sea de manera escrita, verbal o mediante actos o gestos inapropiados. Consideramos inaceptable cualquier conducta, práctica o abuso de autoridad destinado a generar malestar en nuestros colaboradores.

**DE LOS SOCIOS COMERCIALES**

Nuestros socios comerciales son aliados importantes las actividades de MOBLER S.A por lo tanto, cualquier conducta inadecuada de su parte genera un impacto negativo en nuestra imagen, exponiéndonos potencialmente a responsabilidades y penalidades.

Promover que socios comerciales respeten los valores y conductas descritas en este código e incentivamos su adopción o compromiso de respetarlos. Son también aliados comerciales todos los trabajadores contratados, directa e indirectamente.

**Clientes:** Promover relaciones imparciales y de mutuo respeto con nuestros clientes, basadas en el reconocimiento de sus necesidades y derechos, comprometiéndonos a mantener una comunicación clara y transparente con ellos. Realizamos nuestras actividades comerciales de manera honesta.

**Proveedores:** Fomentar la construcción de relaciones con nuestros proveedores que se basan en el respeto, la equidad, la confianza y la transparencia. Requerimos de nuestros proveedores el cumplimiento riguroso de toda la legislación vigente, de las normas ambientales, de las normas de seguridad y salud ocupacional, de las normas laborales y tributarias.

**Comunidades:** Mantener un comportamiento basado en el respeto y reconocimiento de las comunidades.

**Gobierno:** Cumplir con todas las disposiciones legales, normas y regulaciones vigentes en el país, respetando las instancias del ordenamiento jurídico de Ecuador

## **CONFLICTOS DE INTERÉS, INCOMPATIBILIDADES, INHABILIDADES Y PROHIBICIONES.**

Los trabajadores de MOBLER S.A deberán evitar cualquier situación, en la que sus intereses personales estén en conflicto con sus obligaciones frente a la compañía. Se deberá reportar cualquier situación de conflicto de interés a su jefe inmediato superior, quien se encargará de tomar las acciones y decisiones del caso. El colaborador afectado no podrá participar de las negociaciones del caso hasta que no se resuelva dicha situación.

## **NORMAS ESPECIALES PARA LAS OPERACIONES INUSUALES Y SOSPECHOSAS:**

La adhesión a las normas y leyes emitidas con objeto de prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Cumplimos con los procedimientos de la normativa existente para la identificación de operaciones inusuales y sospechosas.

## **PREVENCIÓN Y PROHIBICIÓN DEL USO INDEBIDO DE INFORMACIÓN**

MOBLER S.A tiene estricta reserva respecto a la información personal de los empleados.

Compromiso a no revelar información a terceros de nuestros colaboradores, clientes, proveedores, salvo mediante el consentimiento de estos o se revele en cumplimiento de obligación legal o en base a una solicitud administrativa.

Salvaguardar la información confidencial es responsabilidad de todos. El uso indebido de información personal o confidencial de MOBLER S.A o su divulgación, puede dañar la reputación y el éxito de nuestra empresa y causar daños en terceros.

## **MEDIO AMBIENTE**

MOBLER S.A tenemos el compromiso de desarrollar nuestras operaciones en armonía con la naturaleza. Realizar las actividades de negocio de una manera responsable con el medio ambiente y sostenible en el tiempo, minimizando el impacto de operaciones sobre el medio ambiente y el entorno social.

## **DISPOSICIONES FINALES**

Las normas, principios y postulados consignados en este código son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los funcionarios de MOBLER S.A. Los colaboradores de la empresa deberán ser notificados, para que se comprometan a observar y cumplir con las disposiciones contenidas en el presente código.

### **3.3.2 Componente dos: Evaluación del riesgo**

Para definir y valorar los riesgos existentes dentro de la empresa se elaboró una matriz de riesgos basada en el modelo COSO I, donde se procedió a la descripción organizada y calificada de actividades, de sus riesgos y de sus controles, lo que permite un conocimiento general de los posibles riesgos y la manera de gestionarlos, donde:

**Importancia.** - Determinamos el valor en orden de importancia los diferentes riesgos; se dio una calificación de 10 cuando el riesgo es muy importante; 5 cuando el riesgo es moderado y 1 cuando el riesgo identificado es bajo.

**Probabilidad.** -Asociada a un evento futuro, se identifica un número limitado de posibles resultados, y a cada uno de ellos se le asigna una probabilidad determinada., de la siguiente manera: 3 muy probable ha ocurrido con anterioridad; 2 probable puede ocurrir alguna vez; 1 Improbable no ha ocurrido nunca, pero podría pasar.

**Impacto.** - Es el efecto, positivo o negativo, que un determinado riesgo ocasiona a la empresa donde; 3 alto se debe presentar respuestas inmediatas al respecto; 2 medio las consecuencias no amenazarán el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se debe tomar consideración y planificar medidas; 1 bajo no suponen mayor problema, pero se debe supervisar.

**Tabla 29:** *Escala de calificación del riesgo*

Impacto \ Importancia	Impacto		
	BAJA (1)	MEDIA (2)	ALTA (3)
BAJA (1)	riesgo bajo	riesgo tolerable	riesgo moderado
MEDIA (5)	riesgo tolerable	riesgo moderado	riesgo importante
ALTA (10)	riesgo moderado	riesgo importante	riesgo critico

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 30:** *Calificación del riesgo estructura orgánica*

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Disponer de una estructura orgánica bien definida que sirva como apoyo para el logro de objetivos	No existe el organigrama	10	1	3	30
	Personal no conozca sus funciones	10	3	3	90
	Falta de trabajo en equipo	10	3	3	90
	Poca comunicación	10	2	3	60

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Elaboración de un manual de organización y funciones
- Establecer un código de ética
- Mejorar la comunicación

**Tabla 31:** *Calificación del riesgo de ingresos de manera responsable y proactiva*

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Incrementar el margen anual de ingresos de manera responsable y proactiva	Cambio en las prioridades por parte de clientes	10	3	3	90
	Reducción externa de los márgenes del sector	10	3	2	60
	Cambios en la tecnología aplicada	5	3	2	30
	Aparición de competencia	5	2	3	30

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Establecer alianzas estratégicas
- Añadir valor a productos y servicios
- Establecer objetivos relacionados a los clientes

**Tabla 32:** Calificación del riesgo logro eficiencia y eficacia

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Lograr la eficacia y eficiencia en los procesos operativos, administrativos	Carencia de la filosofía institucional	10	1	3	30
	Falta de indicadores de gestión	10	2	2	40
	Poca evaluación de la planificación en los procesos	10	3	3	90
	Ausencia de un manual de descripción, valoración y clasificación de puestos	5	3	2	30

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Determinar objetivos a largo plazo
- Analizar los factores internos que causan las cuestiones más importantes
- Monitorear los resultados de las etapas del proceso de planificación estratégica

**Tabla 33:** *Calificación del riesgo talento humano*

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Contar con un talento humano idóneo responsable y capacitado	Falta de políticas para la administración del personal	10	3	3	90
	Programas de capacitación no estén dirigidos a mantener los niveles de competencia requeridos en el personal	10	2	2	40
	Personal no conozca sus responsabilidades	10	1	3	30
	Cambios que mejoren el control interno	5	2	2	20

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Desarrollar el talento humano de la empresa
- Reclutar, desarrollar y retener a los talentos clave
- Incentivar la captación de personal joven y comprometido

**Tabla 34:** *Calificación del riesgo fortalecer el progreso*

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Fortalecer el progreso del talento humano, la cultura organizacional, el trabajo en equipo	Falta de los principios y valores éticos	10	2	3	60
	Cambios en la conducta del personal	10	3	3	90
	Ausencia de un código de ética	5	3	3	45
	No desarrollar evaluaciones de desempeño	5	3	2	30

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Fortalecer y compartir la cultura organizacional
- Evaluación del desempeño con visión estratégica y una alta dosis de realismo.
- Mejorar la gestión de las compensaciones para la atracción, retención y motivación del capital humano
- Fomentar la capacitación

**Tabla 35:** *Calificación del riesgo diseño estrategia*

OBJETIVO	IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	VALOR			
		Importancia	Probabilidad	Impacto	Calificación
Diseñar una estrategia que permita identificar y valorar los riesgos que afecten en el logro de objetivos	No identificar las situaciones riesgosas	10	2	3	60
	Transferir el riesgo a terceras personas	10	2	1	20
	Falta de un plan de mitigación de riesgos	10	3	3	90

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### Mecanismos para mitigar el riesgo

- Elaboración de un plan de mitigación de riesgos
- Inversión en procesos, capacitación y herramientas:
- Evaluar las relaciones de negocio con proveedores y socios para fomentar la innovación y seguridad.

**Tabla 36:** *Matriz de mitigación de riesgos*

N°	Actividad	Responsable	Recursos	Frecuencia
1	Elaboración de un manual de organización y funciones	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Anual
2	Establecer un código de ética	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Anual
3	Mejorar la comunicación	Gerente	Humanos	Diario
4	Establecer alianzas estratégicas	Gerente	Humanos	Semanal

5	Añadir valor a productos y servicios	Gerente		Diario
6	Establecer objetivos relacionados a los clientes		Humanos	Mensual
7	Determinar objetivos a largo plazo	Gerente	Humanos	Anual
8	Analizar los factores internos que causan las cuestiones más importantes	Gerente	Humanos	Semanal
9	Monitorear los resultados del proceso de planificación estratégica	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Mensual
10	Desarrollar el talento humano de la empresa	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Diario
11	Reclutar, desarrollar y retener a los talentos clave	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Diario
12	Incentivar la captación de personal joven y comprometido	Gerente	Humanos	Semanal
13	Fortalecer y compartir la cultura organizacional	Gerente	Humanos	Diario
14	Evaluación del desempeño con visión estratégica y una alta dosis de realismo.	Gerente	Humanos	Diario
15	Mejorar la gestión de las compensaciones para la atracción, retención y motivación del capital humano	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Semanal
16	Fomentar la capacitación	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Mensual
17	Elaboración de un plan de mitigación de riesgos	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Anual
18	Inversión en procesos, capacitación y herramientas:	Gerente	Humanos Materiales Financieros	Anual
19	Evaluar las relaciones de negocio con proveedores y socios para fomentar la innovación y seguridad.	Gerente	Humanos Materiales	Semanal

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

### 3.3.3 Componente tres: Actividades de control

#### *Manual de procedimiento*

Servirá como herramienta de apoyo administrativo, pretende describir las actividades cotidianas en las diferentes áreas de la empresa creando un estándar para todos los procesos, además permitirá disminuir las posibles fallas a la hora de la fabricación, es necesario que se actualice el manual cada cierto período acompañado de una capacitación constante a los colaboradores obteniendo como resultado una mejora continua.

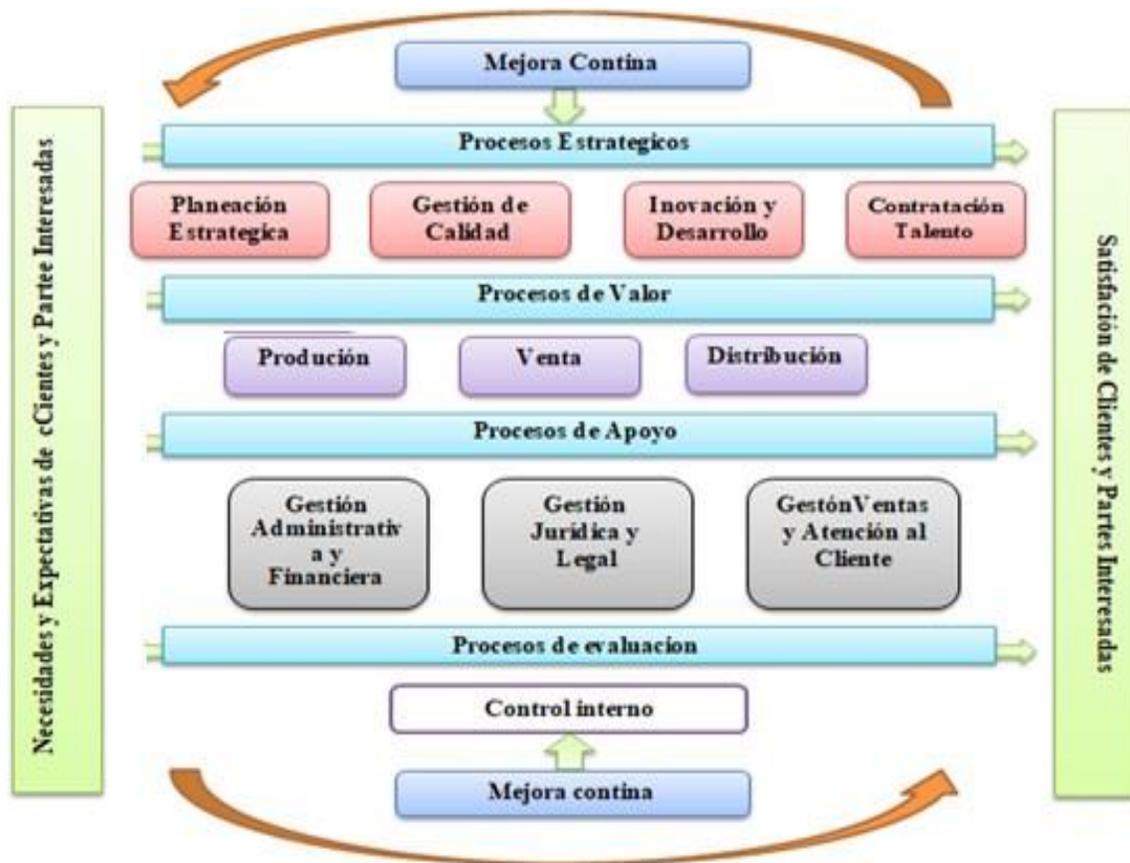


Figura N° 19: Mapa de Procesos

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

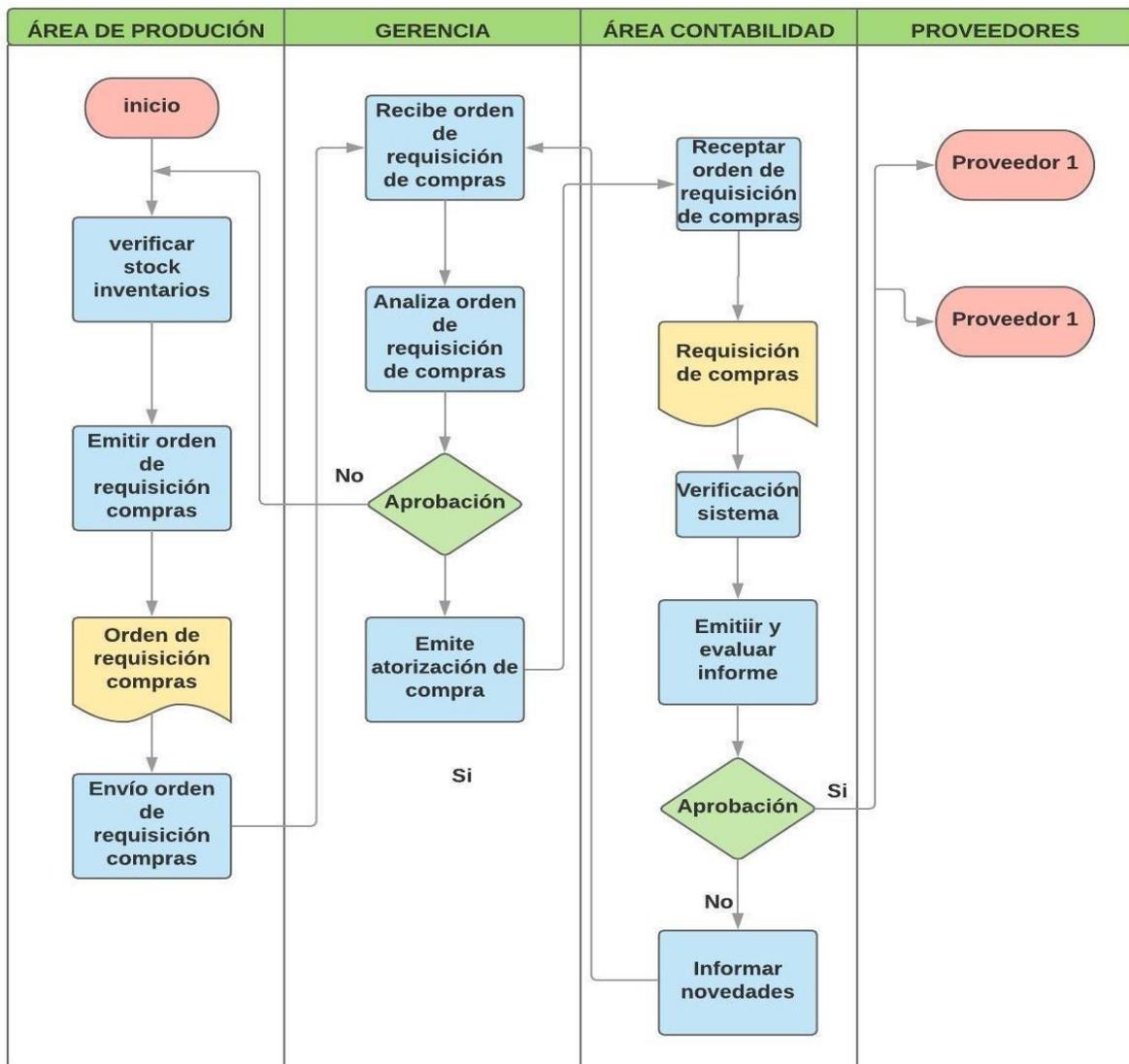
Las actividades descritas a continuación son de suma importancia para el funcionamiento del negocio, los procedimientos garantizan el flujo eficiente y oportuno en cada área donde; la requisición de materia prima y la orden de compra, permite un control adecuado de aprovisionamiento para garantizar la cantidad y calidad requerida, como parte del proceso administrativo la capacitación del personal en diferentes temas como son la fabricación, venta y distribución de los productos dando como resultado una mejora continua enfocado en los procesos operativos basados en la necesidad de revisar continuamente los problemas que permiten la optimización de la empresa.

**Tabla 37:** *Requisición de materia prima*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Requisición de materia prima
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Gerente, contador y producción
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
<b>Nro.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Verificar stock de mercaderías	Área de producción	
2	Emitir orden de requisición de compras		
3	Envía orden de requisición a gerencia		
4	Recibe orden de requisición	Gerencia	
5	Analiza orden de compra		
6	Emite autorización de compra		
7	Recepta orden de compra		
8	Verifica en el sistema	Área contabilidad	
9	Emite y evalúa informe		
10	Aprueba informe, caso contrario informa novedades al gerente		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 20:** Flujo grama Requisición de materia prima

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 38:** Orden de compras

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Orden de compra
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Gerente, contador y producción
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Consulta proveedores	Área contabilidad	
2	Contacta proveedor		
3	Solicita precios		
4	Decide comprar, caso contrario revisa proveedores		
5	Verifica información orden de compra	Gerencia	
6	Autoriza compra		
7	Envío compra a proveedores		
8	Ingresa con factura la mercadería	Área de producción	
9	Verifica si es la compra correcta, caso contrario se realiza una devolución		
10	Ingresa al inventario		
11	Envía factura a contabilidad		
12	Paga factura	Área contabilidad	
13	Registra la actividad comercial		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

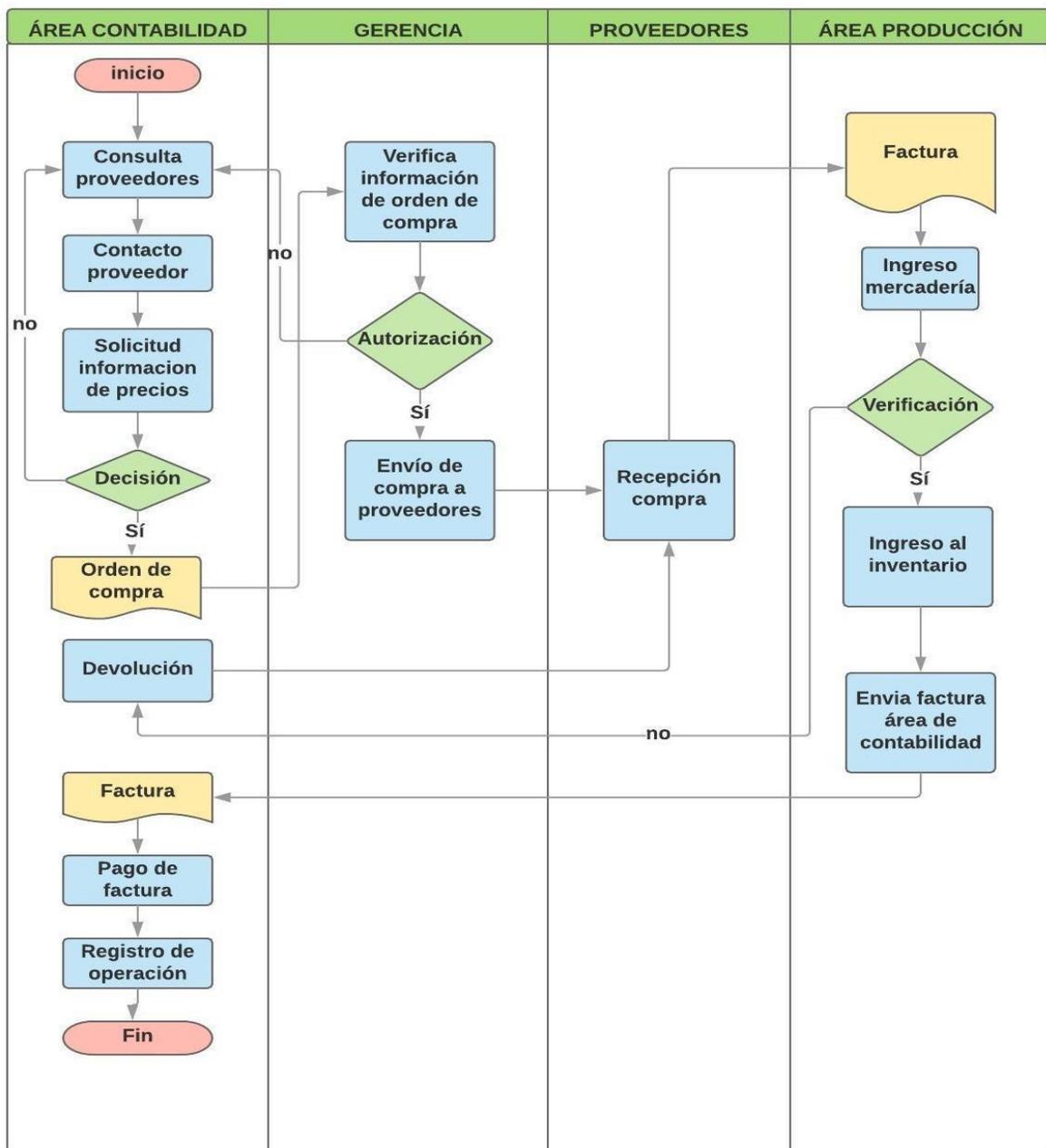


Figura N° 21:Flujo grama 2 Orden de compra

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Autor

**Tabla 39:** *Capacitación al personal*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Capacitación al personal
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Gerente
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Identifica necesidad de capacitación	Gerente	
2	Plantea objetivos de capacitación		
3	Elabora programa de capacitación		
4	Revisa presupuesto de no existir fondos pospone capacitación hasta nuevo aviso	Contador	
5	Elabora programa de capacitación	Gerente	
6	Ejecuta capacitación		
7	Evalúa capacitación	Contador	
8	Realiza seguimiento a empleados		
9	Verifica si existe la necesidad de una nueva capacitación	Gerente	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

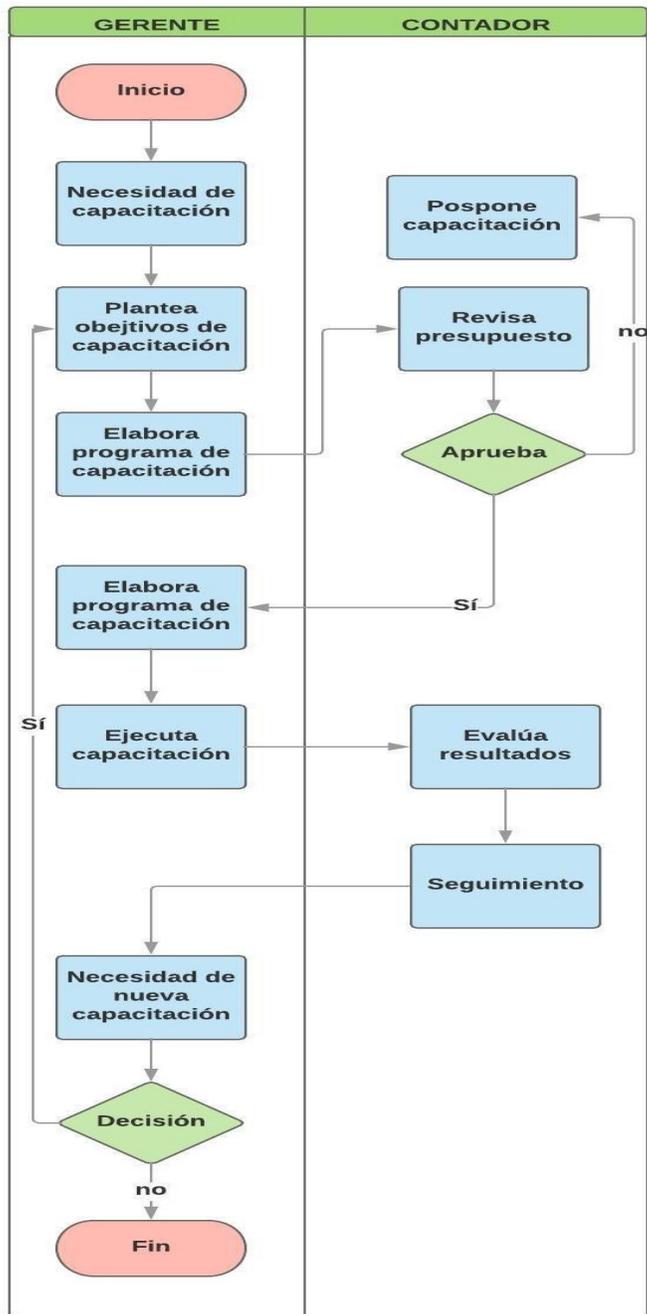


Figura N° 22: Flujo grama 3 Capacitación al personal

Fuente: Investigación de campo

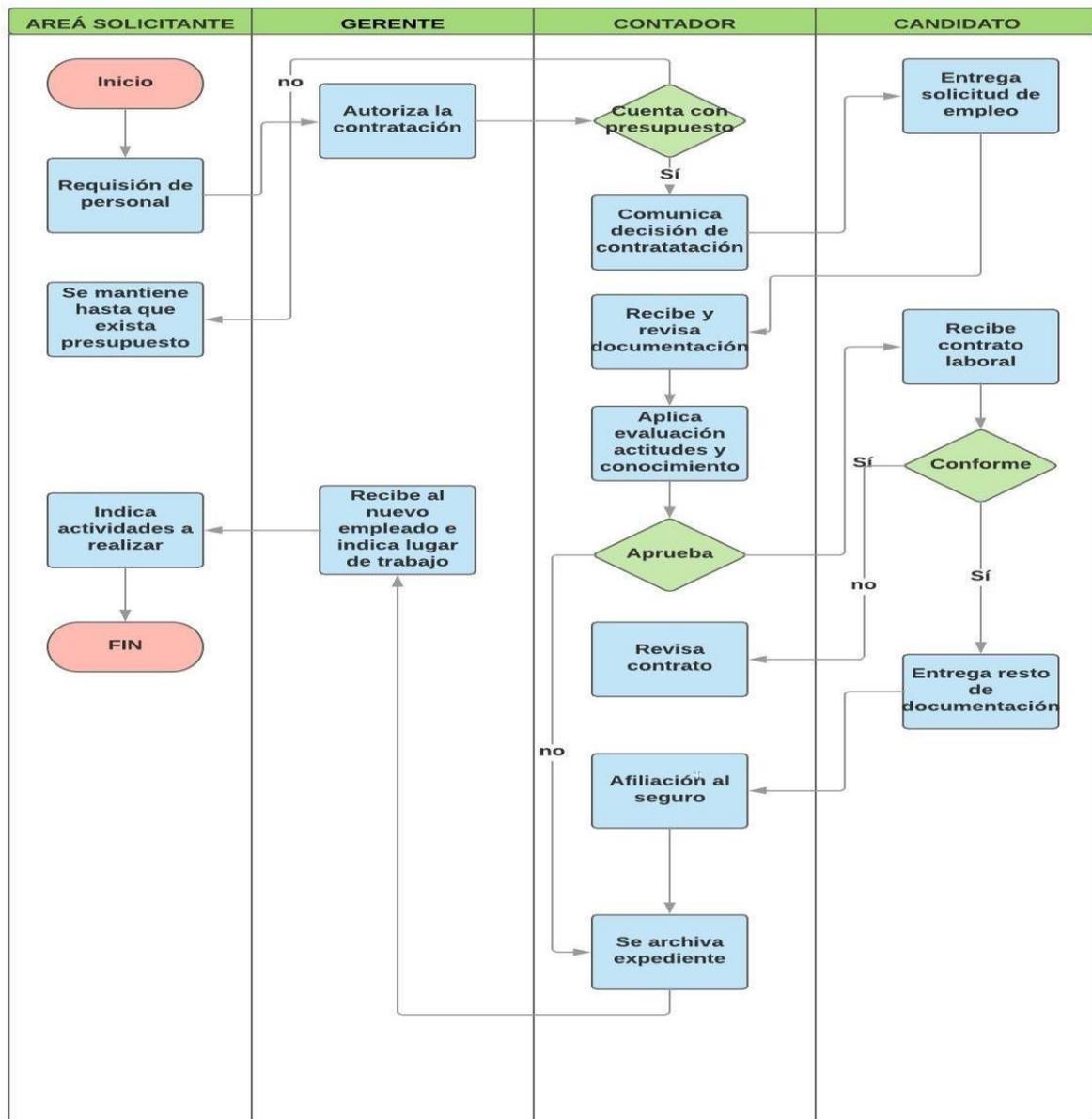
Elaborado por: Autor

**Tabla 40:** *Contratación de personal*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Contratación de personal
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Gerente, contador, solicitante
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
		<b>REPORTA A</b>	
<b>Nro.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Autoriza contratación de personal	Gerencia	
2	Cuenta con presupuesto, caso contrario se pospone hasta que exista presupuesto	Contador	
3	Comunica decisión de contratar nuevo personal		
4	Entrega solicitud de empleo	Solicitante	
5	Recibe y revisa documentación	Contador	
6	Aplica evaluación de actitudes y conocimiento		
7	Aprueba recibe contrato para firma, caso contrario se archiva solicitud		
8	Entrega resto de documentación	Solicitante	
9	Registra al trabajador en el seguro	Contador	
10	Se archiva expediente		
11	Recibe nuevo empleado he indica área de trabajo	Gerente	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 23:**Flujo grama 4 Contratación de personal

**Fuente:** Investigación de campo

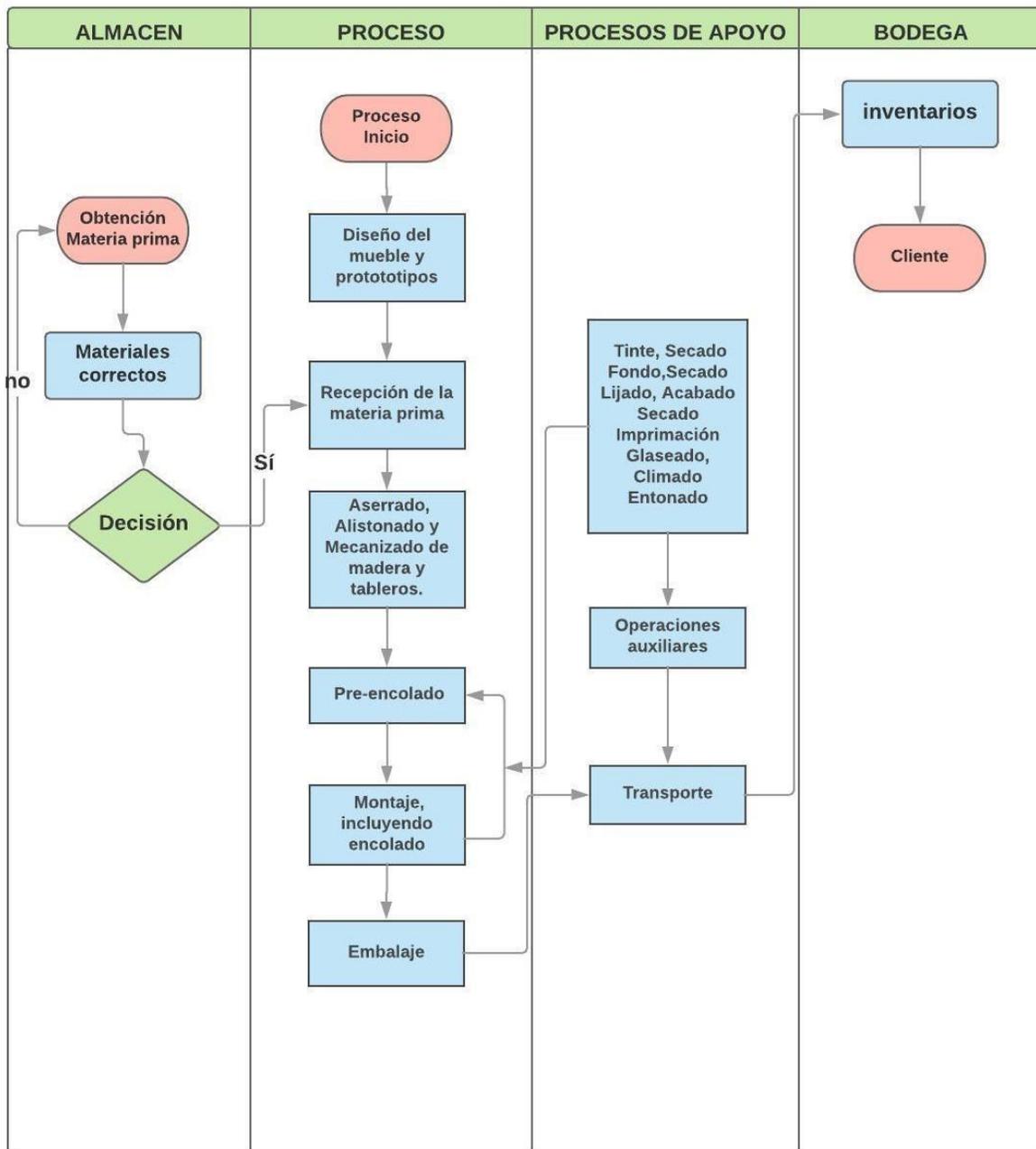
**Elaborado por:** Autor

**Tabla 41:** *Fabricación de muebles*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Fabricación de muebles
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Producción
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
		<b>REPORTA A</b>	
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Obtención de la materia prima	Producción	
2	Diseño del mueble y prototipos		
3	Recepción de la materia prima		
4	Aserrado, a listonado y mecanizado de la madera y tableros		
5	Pre-encolado		
6	Operaciones auxiliares		
7	Montaje		
8	Embalaje		
9	Transporte		
10	Inventarios		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 24:**Flujo grama 5 Fabricación de muebles

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 42:** *Venta de productos*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Venta de productos
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Cliente, vendedor, producción y contador
		<b>APROBADO POR:</b>	
		<b>REPORTA A</b>	
<b>N°</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Solicita producto	Cliente	
2	Atiende y asesora al cliente	Vendedor	
3	Presenta productos		
4	Accede a la compra	Cliente	
5	Acuerda precio y forma de pago	Vendedor	
6	Recibe solicitud de compra	Contador	
7	Registra si es cliente nuevo		
8	Consulta disponibilidad		
9	Fabricación del producto deseado	Producción	
10	Empaca y entrega el producto		
11	Registra salida de mercadería	Producción	
12	Entrega factura y garantías	Contador	
13	Realiza pago	Cliente	
14	Archiva copia de factura	Contador	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

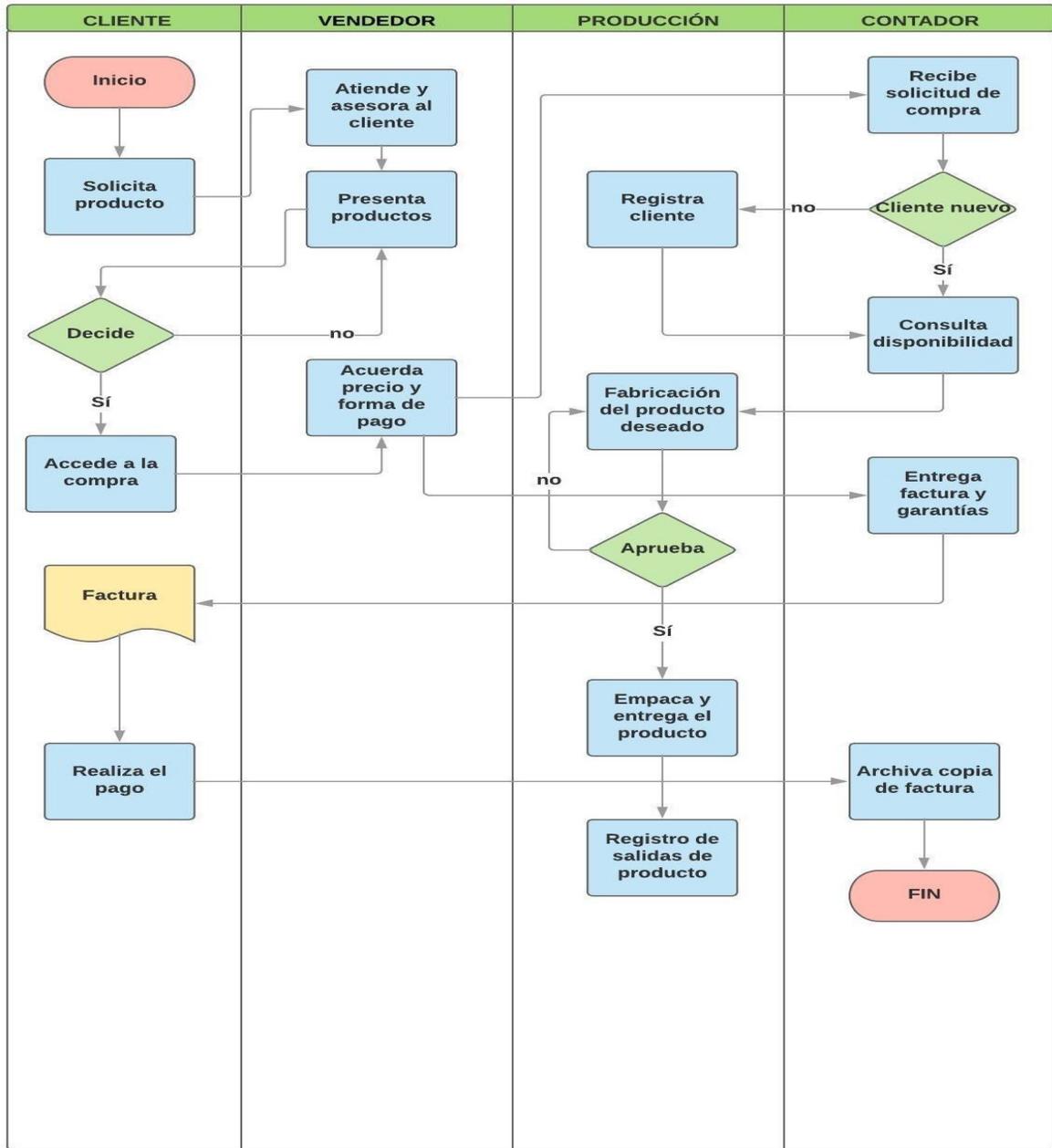


Figura N° 25: Flujo grama 6 Venta de productos

Fuente: Investigación de campo

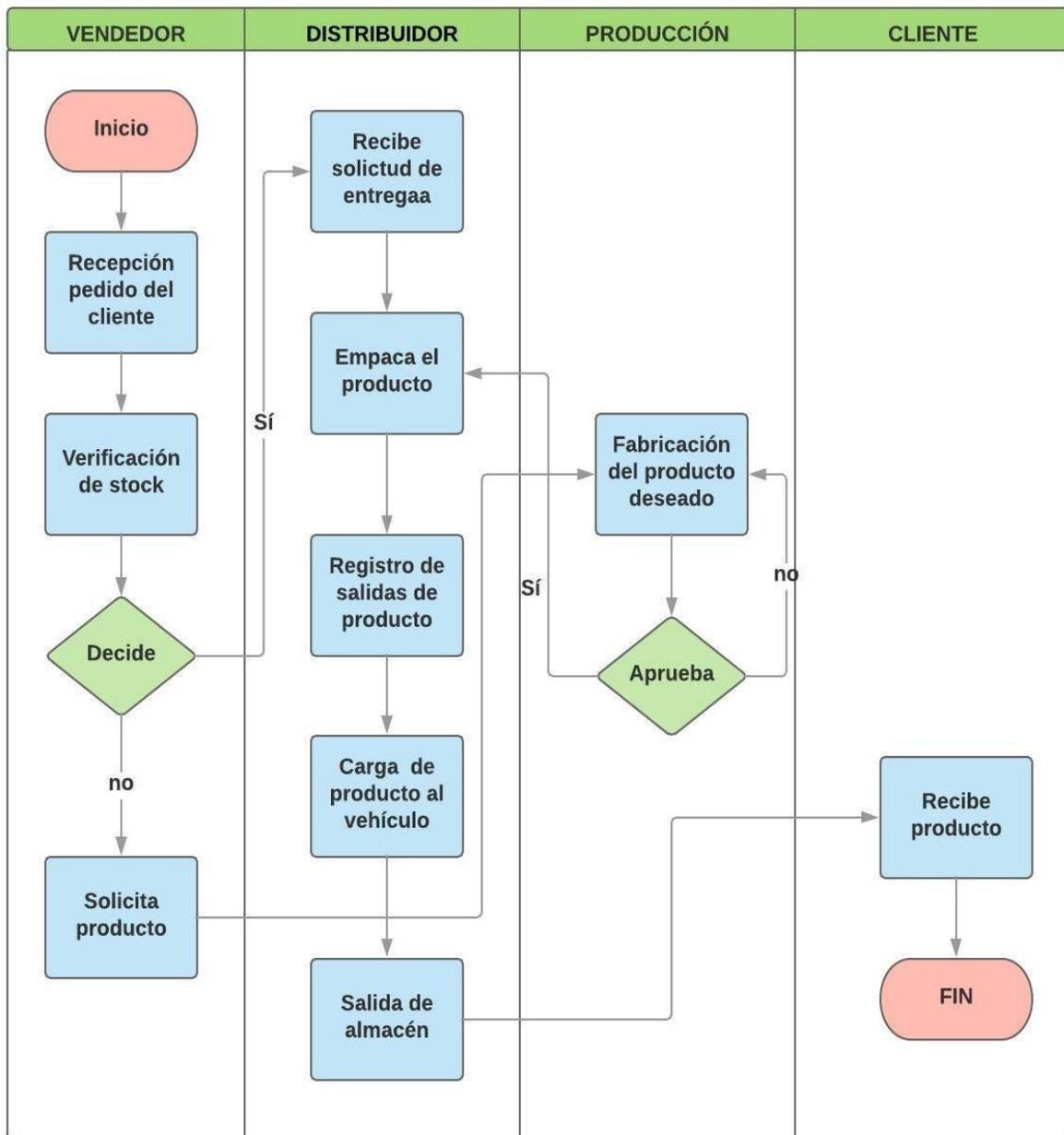
Elaborado por: Autor

**Tabla 43:** *Distribución de mercancía*

		<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>	
		<b>PROCEDIMIENTO:</b>	Distribución de mercancía
		<b>EJECUTADO POR:</b>	Vendedor, distribuidor, producción
		<b>APROBADO POR:</b>	Gerente
		<b>REPORTA A</b>	
<b>Nro.</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	
1	Recepción pedida del cliente	Vendedor	
2	Verificación de stock en caso de no existir se envía a producción		
3	Elaboración de producto deseado	Producción	
4	Recibe solicitud de entrega	Distribuidor	
5	Empaca el producto		
6	Registra salida del producto		
7	Carga el producto al vehículo		
8	Salida del almacén		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor



**Figura N° 26:** Flujo grama 7 Distribución de mercaderías

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Autor

## ***Plan de capacitación y desarrollado del talento humano***

### **I. ACTIVIDAD DE LA EMPRESA**

MOBLER S.A es una empresa de derecho privado, dedicada a la fabricación de muebles a base de madera y sus derivados además aluminio.

### **II. JUSTIFICACIÓN**

Uno de los recursos más importantes vinculados a las actividades de la empresa es el talento humano. Un grupo motivado y trabajando en equipo, son la base en las que las organizaciones sustentas sus logros, además de un margen elevado de competencia, estos aspectos son parte esencial dentro de los enfoques gerenciales.

Un equipo de trabajo motivado se basa en la confianza que la persona a cargo de muestre, acompañado de valores como respeto y consideración por parte de sus jefes, este comportamiento desencadena en un ambiente laboral adecuado, además de la medida en que éste facilita el desarrollo de cada actividad dentro de la organización.

No obstante, en nuestra actualidad la mayoría de las empresas no están conscientes de los aportes tener un personal en constante desarrollo, derivándose en mayores ingresos, así como crear un valor adicional ante la competencia. En tal sentido se plantea el presente Plan de capacitación en el área de talento humano para la mejora de en el trabajo, al igual de un mejor trato a los clientes.

### **III. ALCANCE**

El actual plan de capacitación será aplicado a todo el personal que labora dentro de MOBLER.S.A

#### **IV. FINES DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Con el propósito de mejorar la eficiencia en la operación, la capacitación se lleva a cabo para contribuir a:

- Elevar el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, al incremento de la productividad y rendimiento de la empresa.
- Mejorar el trabajo en equipo y a si mejorar la atención al cliente.
- Fortalecer un equipo de trabajo mediante la planeación de recursos humanos
- Crear conductas positivas para mejorar desarrollo de funciones y consigo la calidad de productos.
- Fomentar el deporte permitirá un estado físico adecuado para los trabajadores.
- Alimentar la iniciativa y la creatividad para tener resultados favorables.

#### **V. OBJETIVOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

##### **Objetivo General**

Tomar medidas para el desarrollo del personal que permita la ejecución eficiente de sus responsabilidades que asuman en sus puestos. Contribuirá a un clima laboral satisfactorio, incrementar la motivación del trabajador esto bajo un adecuada supervisión y monitoreo.

##### **Objetivos Específicos**

- Facilitar información relacionada a los objetivos de la empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Suministrar recursos además de conocimiento en los puestos de trabajo.
- Mantener en constante actualización empleados.

- Apoyar al proceso de mejora continua.

## **VI. METAS**

Habilitar capacitación al 100% para personal administrativo y operativo de MOBLER S.A

## **VII. TIPOS, MODALIDADES Y NIVELES DE CAPACITACIÓN**

### **Tipos de Capacitación**

**Capacitación Inductiva:** Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

**Capacitación Preventiva:** Es aquella orientada a prever los cambios que se producen en el personal, toda vez que su desempeño puede variar con los años, sus destrezas pueden deteriorarse y la tecnología hacer obsoletos sus conocimientos.

**Capacitación promocional.** Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

**Capacitación en el trabajo.** Es una serie de acciones encaminadas a desarrollar actividades y mejorar actitudes en los trabajadores. Se busca lograr la realización individual, al mismo tiempo que los objetivos de la empresa.

## **VIII. ACCIONES A DESARROLLAR**

Las diferentes acciones específicas tomadas para el desarrollo de plan de capacitación están dadas bajo los siguientes temas:

## **TEMAS DE CAPACITACIÓN**

### **SISTEMA INSTITUCIONAL**

- Administración y organización
- Cultura Organizacional
- Planeamiento Estratégico

### **IMAGEN INSTITUCIONAL**

- Relaciones Humanas
- Gestión por Valores
- Mejoramiento del ambiente laboral

### **CONTABILIDAD:**

- Auditoria y Normas de Control

## **IX. RECURSOS**

**ECONÓMICOS:** El monto de inversión de este plan de capacitación, será financiada con ingresos presupuestados de la empresa.

**HUMANOS:** Conformado, facilitadores, expositores y participantes

**MATERIALES:** conformado por la infraestructura otorgada por la máxima autoridad de la empresa.

**X. PRESUPUESTO**

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>C.Unitario</b>	<b>C.Total</b>
Pasajes	10	\$ 5.00	\$ 50.00
Lapiceros	10	\$ 0.30	\$ 3.00
Folders	10	\$ 0.60	\$ 6.00
Certificados	10	\$ 40.00	\$ 400.00
Papel A4	1	\$ 3.50	\$ 3.50
Refrigerios	10	\$ 1.50	\$ 15.00
Honorarios expositores	2	\$ 300.00	\$ 600.00
Imprevistos		\$ 50.00	\$ 50.00
<b>Total, Presupuesto</b>			<b>\$ 1,127.50</b>

**XI. CRONOGRAMA**

<b>Actividades a desarrollar</b>	<b>Semanas</b>			
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Administración y organización				
Cultura Organizacional				
Planeamiento Estratégico				
Relaciones Humanas				
Gestión por Valores				
Mejoramiento del ambiente laboral				
Auditoria y Normas de Control				

### **3.3.4 Componente cuatro: Información y Comunicación**

Para un adecuado control dentro de las actividades, se debe identificar funciones a cumplirse dentro de cada área, al igual que el nivel de desempeño en el desarrollo de cada actividad, a si tomar medidas acordes a los problemas dispersos en toda la empresa La información generada internamente, es parte esencial de toma de decisiones al mismo tiempo en el seguimiento de las operaciones.

#### ***Control de asistencia del personal***

Permiten llevar un registro de las entradas y salidas de los empleados, supervisión de la asistencia además comprobar la puntualidad y asistencia de los trabajadores a su puesto. La empresa puede monitorizar el desempeño empresarial para determinar si cumple objetivos planteados.

**Tabla 44:** *Control asistencia personal*

<b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705 <b>E-mail:</b> mobler-sa@gmail.com <b>Ibarra-Ecuador</b>				N°
				
<b>CONTROL DE ASISTENCIA PERSONAL</b>				
<b>FECHA</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>HORA DE ENTRADA</b>	<b>FIRMA</b>	<b>HORA DE SALIDA FIRMA</b>
<b>OBSERVACIONES</b>				

Elaborado por: Autor

**Facturas**

Documento de carácter mercantil el cual señala la compra de un bien o servicio y que, entre otras cosas, debe incluir toda la información de la transacción económica.

**Tabla 45: Factura**

		<p align="center"><b>MOBLER</b>  <b>R.U.C:</b> 1003068093  <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y          Pedro Rodríguez.  <b>Teléfono:</b> 062602705</p>		<p align="center"><b>FACTURA</b>  <b>Serie:</b>  <b>AUT.SRI</b></p>
<b>Fecha:</b>		<b>Teléfono:</b>		
<b>Cliente:</b>		<b>C.I/RUC:</b>		
<b>Dirección:</b>				
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>P UNIT.</b>	<b>V. TOTAL</b>	
Valido para su emisión hasta 01-12-2018				
		<b>SUB TOTAL 12%</b>	XXXXXX	
		<b>SUB TOTAL 0%</b>	XXXXXX	
		<b>DESCUENTO</b>	XXXXXX	
		<b>SUB TOTAL</b>	XXXXXX	
		<b>IVA 12%</b>	XXXXXX	
		<b>VALOR TOTAL</b>	XXXXXX	
<b>ENTREGUE CONFORME</b>		<b>RECIBÍ CONFORME</b>		
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor				

**Elaborado por:** Autor

**Orden de compras**

Documento emitido por el comprador para el pedido de materias primas esta solicitud escrita un proveedor, por determinados artículos a un precio pactado. Además, especifica los términos de pago y forma de entrega.

**Tabla 46:** Orden de compras

		<b>MOBLER</b> <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705		<b>ORDEN DE COMPRA</b> <b>Serie:</b> <b>AUT.SRI</b>	
<b>Para:</b>			<b>Enviar a:</b>		
<b>Nombre:</b> <b>Compañía:</b> <b>Dirección:</b> <b>Teléfono:</b>			<b>Nombre:</b> <b>Compañía:</b> <b>Dirección:</b> <b>Teléfono:</b>		
<b>Fecha de o/C</b>	<b>solicitante</b>	<b>Enviado mediante</b>	<b>Pu nto f.o.b</b>	<b>Términos y condiciones</b>	
<b>CANTIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>P UNIT.</b>	<b>V. TOTAL</b>		
Valido para su emisión hasta 01-12-2018					
		<b>SUB TOTAL 12%</b>	XXXXXX		
		<b>SUB TOTAL 0%</b>	XXXXXX		
		<b>DESCUENTO</b>	XXXXXX		
		<b>SUB TOTAL</b>	XXXXXX		
		<b>IVA 12%</b>	XXXXXX		
		<b>VALOR TOTAL</b>	XXXXXX		
<b>Autorizado por</b>			<b>RECIBÍ CONFORME</b>		
RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor					

Elaborado por: Autor

**Rol de pagos**

Documento donde se registra el control de los pagos y descuentos que debe realizar a sus empleados cada mes, de manera general.

**Tabla 47: Rol de pagos**

				<b>MOBLER</b> <b>R.U.C: 1003068093</b> <b>Dirección: José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez.</b> <b>Teléfono: 062602705</b> <b>ROL DE PAGOS</b> <b>CORRESPONDIENTE AL MES DE:</b>								
N°	NOMBRE	CARGO	SALARIO	HORAS EXTRAS	BONOS	SUBSIDIO	TOTAL, INGRESOS	IESS	PRÉSTAMO	IMPUESTO A LA RENTA	TOTAL EGRESOS	LÍQUIDO A PAGAR

**Elaborado por:** Autor

**Informe ventas**

Documento que muestra la tendencia de venta en cierto periodo, indicando si las ventas van en aumento o están descendiendo lo que permite identificar en qué periodo debe fabricar en mayor cantidad.

**Tabla 48: Informe ventas**

			<b>MOBLER</b> <b>R.U.C: 1003068093</b> <b>Dirección: José Mejía Lequerica 9117 y</b> <b>Pedro Rodríguez.</b> <b>Teléfono: 062602705</b>			<b>INFORME DE</b> <b>VENTAS N°</b>	
<b>FECHA:</b> <b>RESPONSABLE:</b> <b>OBSERVACIONES:</b>							
<b>ENTRADA DE PRODUCTOS</b>				<b>SALIDA DE PRODUCTOS</b>			
<b>CÓDIGO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>N° FACTURA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>TOTAL</b>	
				<b>TOTAL, RECAUDADO</b>			
<b>RESPONSABLE</b>				<b>RECIBIDO</b>			

Elaborado por: Autor



### *Hoja de costos ordenes de producción*

Una vez emitido la orden de producción se inicia el proceso de fabricación, y al instante se abre una hoja de registro de los costos que se van a incurrir en la producción.

**Tabla 50:** *Hoja de costos orden de producción*

			<b>MOBLER</b> <b>Teléfono:</b> 062602705 <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez.		
			<b>Hoja de costos de producción</b>		
<b>Materia prima directa</b>			<b>Mano de obra directa</b>		
<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>	<b>Fecha</b>	<b>Detalle</b>	<b>Valor</b>
<b>Total</b>			<b>Total</b>		
<b>Firma jefa de producción</b>	<b>MPD</b> <b>MOD</b> <b>Costo primo</b> <b>Gasto de fabricación</b> <b>Costo de fabricación</b> <b>Costo unitario</b>				

Elaborado por: Autor

**Comprobante de ingreso**

Documento que nos permite respaldar cuando hay un ingreso en efectivo o en cheque a nuestra empresa.

**Tabla 51:** *Comprobante de ingreso*

			<b>MOBLER</b> <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705 <b>Comprobante de ingreso No</b>		
<b>Ciudad.</b> <b>Fecha;</b> <b>Pagado a:</b>			<b>Valor.</b> <b>RUC:</b>		
<b>Por concepto de:</b> <b>La suma de:</b>					
<b>CHEQUE</b>	<b>BANCO</b>	<b>CTA.CTENO</b>	<b>EFFECTIVO</b>		
<b>No</b>			<b>COMERCIALIZACIÓN</b>		
			<b>CUENTAS</b>	<b>DÉBITOS</b>	<b>CRÉDITOS</b>
<b>Elaborado</b>	<b>Aprobado</b>	<b>Contabilizado</b>			

Elaborado por: Autor

**Comprobante de pago**

Documento el cual permite el registro de las obligaciones económicas tales como:  
Pagos a empleados, pago de gastos de operación, cuentas por pagar, anticipos entre otros.

**Tabla 52:** *Comprobante de pago*

		<p align="center"><b>MOBLER</b>  <b>R.U.C:</b> 1003068093  <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y          Pedro Rodríguez.  <b>Teléfono:</b> 062602705  <b>Comprobante de pago No</b></p>			
Beneficiario:		Fecha:			
Detalle:		F. cheque			
Valor:		Cheque No:			
Por concepto de:					
La suma de:					
Código	Cuenta	Debito	Crédito		
<p align="center"><b>ELABORADO      POR AUTORIZADO      POR REVISADO POR</b></p>					
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor					

**Elaborado por:** Autor

**Nota pedido cliente**

Documento por el cual los clientes solicitan mercadería deseada, el original para la empresa proveedora y la copia se entrega al cliente para que pueda revisar su pedido.

**Tabla 53:** Nota de debito

NOTA PEDIDO CLIENTE					
		Fecha:			
		Código cliente:			
Razón social:			Dirección:		
Cliente:			Teléfono:		
RUC/C.I.:			Ciudad.		
Condición de pago:			Transporte:		
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	P.UNIT	% DSCT	TOTAL
				<b>total</b>	
<b>Vendedor</b>		<b>Cliente</b>		<b>Aprobado</b>	
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor					

**Elaborado por:** Autor

**Guía de remisión**

Documento emitido para sustentar el traslado de bienes con motivo de su compra o venta. Todo esto dentro de territorio nacional.

**Tabla 54: Guía de remisión**

		<b>MOBLER</b> <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705		<b>GUÍA DE REMISIÓN</b> <b>Serie:</b> <b>AUT.SRI:</b>	
Fecha de inicio de traslado: Fecha fin de traslado		Tipo de comprobante de venta: No comprobante de venta: No de autorización:			
<b>DESTINATARIO:</b>		<b>PUNTO DE PARTIDA:</b>			
Nombre o Razón Social: RUC/CI: Identificación de remitente:					
<b>CANTIDAD</b>		<b>DESCRIPCIÓN</b>			
		<b>Total</b>			
<b>ENVIADO POR</b>		<b>FIRMA DEL TRANSPORTISTA</b>		<b>RECIBIDO POR</b>	
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor					

Elaborado por: Autor

**Nota de débito**

Comprobante enviado al cliente, donde detalla haber cargado cierto valor a su cuenta, ya sea por un error en la facturación, interés por mora en el pago.

**Tabla 55:** Nota de débito

		<b>MOBLER</b> <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705			<b>NOTA DE DÉBITO</b> Serie: AUT.SRI:	
Razón social: Sr/Sra: RUC/C.I: Detalle:				Fecha de emisión: Vendedor: Forma de pago:		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UM	CANTIDAD	P. VENTA	TOTAL	
Valido para su emisión hasta 01-12-2018						
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor						

**Elaborado por:** Autor

**Nota de crédito**

Documento mercantil utilizado en las transacciones en la que se realiza un descuento posterior a la entrega de la factura, una anulación total o parcial de la compra, un cobro de un gasto incurrido, devolución de compra.

**Tabla 56:** *Nota de crédito*

			<b>MOBLER</b> <b>R.U.C:</b> 1003068093 <b>Dirección:</b> José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez. <b>Teléfono:</b> 062602705			<b>NOTA DE CRÉDITO</b> Serie: AUT.SRI:
Razón social: Sr/Sra: RUC/C.I: Detalle:			Fecha de emisión: Vendedor: Forma de pago:			
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	UM	CANTIDAD	P. VENTA	TOTAL	
Valido para su emisión hasta 01-12-2018						
David Rúales Paredes - Imprenta SRI RUC:0401765342001 TELF: 062934937 Original: Cliente-Copia: emisor						

Elaborado por: Autor

***Cartera vencida***

Documento donde se identifican un activo de riesgo al tener los créditos en mora. Se clasificará por categorías a los clientes y el saldo pendiente de cobro. Este análisis permitirá determinar si existe o no, un deterioro en la cartera.

**Tabla 57: Cartera vencida**

		<b>MOBLER</b> <b>R.U.C: 1003068093</b> <b>Dirección: José Mejía Lequerica 9117 y Pedro Rodríguez.</b> <b>Teléfono: 062602705</b>				
Cliente	Clasificación	Saldo al 31-12-xxxx	0-30 días	30-180 días	180-360 días	Existe deterioro
Total						
Saldo a provisionar						
Elaborado por			Aprobado por			

Elaborado por: Autor

### 3.3.5 Componente cinco: Monitoreo

#### *Plan de cumplimiento de actividades*

Se ha establecido con el objetivo de dar cumplimiento a las actividades planteadas en el manual de control interno para poder ejercer un correcto seguimiento y control en el personal de la empresa, definiendo plazos y responsables de todas las acciones diseñadas.

**Tabla 58:** *Plan de cumplimiento de actividades*

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PERIODO DE EJECUCIÓN									
			Mes				Mes					
			1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Implementación de manual de control interno	Autor										
2	Aprobación y autorización del manual de procedimientos	Gerente										
3	Distribución del manual en las áreas involucradas	Gerente										
4	Capacitación al personal para uso del manual	Autor										
5	Seguimiento de la aplicación del manual	Autor y Gerente										
6	Evaluación funcional del manual	Gerente										
7	Elaboración del formato de evaluación	Autor										



¿Ocurrió problemas en las máquinas?	SI		No	
<b>5. Entrega y logística</b>				
¿Producto correctamente identificado?	SI		No	
¿Producto conforme a las especificaciones del cliente?	SI		No	
<b>Observaciones</b>				

<b>ASPECTOS GENERALES</b>				
¿Se encuentra definida la Misión de la empresa?	Si		No	
¿Se encuentra definida la Visión de la empresa?	Si		No	
¿Se encuentran establecidos los objetivos estratégicos cuantificables?	Si		No	
¿MOBLER ha establecido una política empresarial?	Si		No	
¿Están identificados los procesos y subprocesos de operativos?	Si		No	
¿Existe procedimientos e instrucciones de trabajos en cada uno de los departamentos?	Si		No	
¿Existen procedimientos establecidos para el control de Registros y Documentos?	Si		No	
¿Están definidos los insumos necesarios para la fabricación de productos?	Si		No	
¿Se realiza la selección y evaluación de los proveedores?	Si		No	
<b>Observaciones</b>				
<b>CLIENTE</b>				
¿Existe y se mantiene la comunicación con el cliente?	Si		No	
¿Se mide la satisfacción del cliente?	Si		No	
¿Existe personal capacitado en esta rama?	Si		No	
¿Existe una estrategia o plan de ventas?	Si		No	
¿Se ha preparado el material requerido para la oferta/venta del producto?	Si		No	
<b>Observaciones</b>				
<b>GESTIÓN TALENTO HUMANO</b>				
¿Se encuentra establecido el organigrama institucional?	Si		No	
¿Se encuentran definidas la descripción de funciones para cada cargo?	Si		No	

¿Se encuentran definidas y evaluados el perfil de competencia para cada cargo?	Si		No	
¿Se encuentra establecido un procedimiento para la selección, evaluación de competencia y capacitación del personal?	Si		No	
¿Existe una nómina del personal?	Si		No	
¿Se mantienen carpetas del personal con toda la documentación requerida?	Si		No	
¿Existe un plan de capacitación para el personal administrativo y operativo?	Si		No	
<b>Observaciones</b>				
<b>AMBIENTE LABORAL</b>				
¿Se evalúa el clima laboral de la empresa?	Si		No	
¿MOBLER S.A cuenta con plan de seguridad?	Si		No	
¿Se ha establecido políticas que contribuya al ambiente laboral?	Si		No	
¿Existe un sistema de administración de la seguridad y salud en el trabajo?	Si		No	
¿Existe comunicación interna?	Si		No	
<b>Observaciones</b>				
<b>INSTRUCCIÓN DEL PERSONAL OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO</b>				
¿Existe un programa de preparación para el personal?	Si		No	
¿Se aplica este programa?	Si		No	
¿Se han diseñado los formatos a utilizarse en el programa de preparación?	Si		No	
¿Existen registros de la capacitación?	Si		No	
<b>Observaciones</b>				

Elaborado por: Autor

## **CAPITULO IV**

### **4. VALIDACIÓN**

#### **4.1 Introducción**

Una vez descrito el diseño de la propuesta presentada en el capítulo tres de la presente tesis, se considera de vital importancia efectuar la respectiva validación del manual de control interno para la empresa MOBILER S.A esto habilita al gerente a comprobar si los elementos planteados en el proyecto se pueden aplicar sin la probabilidad que ocurra un riesgo de fracaso.

Con el propósito de mejorar la gestión administrativa y de procesos, según los objetivos y metas planteadas por la empresa, se efectuó un diagnóstico en el cual, se detectaron algunas falencias, entre las principales la inexistencia de un manual de control interno que contribuya a una adecuada gestión administrativa, la falta de capacitación al personal, ausencia de un plan de mitigación de riesgos y controles en base a indicadores.

Estos problemas radican en la falta de un manual de control interno, lo que impide la consecución de la visión institucional, además de la toma de decisiones acertadas para cumplir con las expectativas de la empresa.

#### **4.2 Método de verificación**

La verificación es necesaria ya que este método pretende validar la aplicación del manual dentro de la empresa evaluando indicadores que permiten medir eficiencia y eficacia, además nos permitirá disminuir la probabilidad del riesgo. Para corroborar lo expuesto se

procedió a elaborar una matriz de validación donde expondremos como variables los componentes del control interno COSO I, además definiremos indicadores a los cuales se dará una calificación y posteriormente se procederá a la interpretación de resultados obtenidos, la matriz propuesta es la siguiente:

**Tabla 60:** *Matriz de Validación*

		MATRIZ DE VALIDACIÓN					
		MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA					
		MOBLER					
			3	2	1	0	
No	VARIABLE	INDICADORES	Muy Aplicable	Aplicable	Poco Aplicable	Nada Aplicable	observaciones
1							
2							
3							
Total							

#### 4.2.1 Factores a validar

##### Ambiente interno

Visión, misión, valores y políticas

Estrategias empresariales

Estructura organizativa

Reglamento interno

Código de ética

Manual de funciones

### **Evaluación del riesgo**

Matriz de valoración del riesgo

### **Actividades de control**

Manual de procesos

Plan de capacitación y desarrollado del talento humano

Asignación de responsabilidades

### **Información y comunicación**

Formatos de documentos mercantiles

### **Monitoreo**

Instrumento de evaluación y monitoreo

#### **4.2.3 Método de calificación**

Una vez identificados los factores a validar, se procede a priorización de acuerdo con los criterios del gerente y contador. Para llevar a cabo la calificación, es necesario conocer su nivel de importancia para los procesos o para la empresa. En el caso de las debilidades, se debe mirar qué tan significativas son estas en relación con los componentes y las consecuencias que ocasiona no tomar medidas adecuadas a tiempo.

Para realizar este método se propone el procedimiento de calificación detallado en la siguiente tabla:

Criterio	Puntuación	Rango
Muy aplicable	<b>3</b>	<b>68% - 100%</b>
Aplicable	<b>2</b>	<b>34% - 67%</b>
Poco aplicable	<b>1</b>	<b>1%- 33%</b>
Nada aplicable	<b>0</b>	<b>0%</b>

La determinación del intervalo que existe entre estos rangos se fundamentó en una lógica válida. Por ello, se aplicó una regla de tres donde; la sumatoria obtenida de los factores identificados por cien y sobre el total de la calificación dada a cada pregunta, esto detallado en la siguiente ecuación:

**Dónde:**

**V = validación.**

**CO = Calificación Obtenida  $\Sigma$  (indicador \* puntuación dada)**

**CT = Calificación Total (calificación más alta \* total de indicadores)**

<b>V=</b>	<b>CO*100</b>
	<b>CT</b>

### **4.3 Estudio estratégico**

Se ha tomado las principales debilidades de la empresa por lo que se puede mencionar lo siguiente:

La ausencia de un manual de funciones y procedimiento da como resultado que el personal realice sus actividades sin tener funciones y procedimientos por escrito, derivándose en la repetición de funciones, choque entre actividades además no permite una administración eficiente que mejore los procesos de la empresa.

En muchas organizaciones, el tema de la capacitación y el desarrollo se deja a un lado, ya que es visto como un gasto adicional que no genera valor para la organización. Sin embargo, esta es una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las fuentes principales de bienestar para el personal. Además, entre los principales motivos de retiro se encuentran la falta de oportunidades brindadas por parte de la organización para poder capacitarse y desarrollarse profesionalmente.

### **4.4 Descripción del estudio**

El estudio realizado a MOBLER fue multidisciplinario para percibir mejor la problemática y proponer posibles soluciones basados en las debilidades y temas de interés. Para estudiar cada aspecto como partes de un todo, realizando un seguimiento de las acciones planteadas de manera que se alineen a los objetivos de la empresa. Donde se elaborará la matriz de validación que permitirá conocer si es aplicable o no.

#### 4.4.1 Objetivo del estudio

- Validar el manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER.

#### 4.4.2 Equipo de trabajo

El conjunto de personas que intervienen en la elaboración y validación de la matriz, se organizaron con el objetivo obtener resultados de la propuesta planteada:

#### Elaboración de la matriz

- Autor

#### Aprobación de la matriz

- Tutor de tesis, ing. Paúl Toro.

#### Validadores:

- Propietario de la empresa, Sr. Omar Abreu Pérez
- Administrativa de la empresa, Srt. Carmen Ponce.

#### 4.5 Resultados

**Tabla 61:** *Matriz de Validación Manual de Control Interno*

		MATRIZ DE VALIDACIÓN					observaciones
		MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LOS NIVELES DE EFICIENCIA OPERATIVA EN LA EMPRESA MOBLER					
No	VARIABLE	INDICADORES	3 Muy Aplicable	2 Aplicable	1 Poco Aplicable	0 Nada Aplicable	
1	Ambiente interno	Visión, misión, valores y políticas	x				

2		Estrategias empresariales			x		Por el momento existe unos escasos en el presupuesto
3		Estructura organizativa		x			
4		Reglamento interno		x			
5		Código de ética	x				
6	Evaluación del riesgo	Matriz de valoración del riesgo	x				
7		Manual de procesos		x			
8	Actividades de control	Plan de capacitación y desarrollado del talento humano	x				
9		Asignación de responsabilidades	x				
10	Información y comunicación	Formatos de documentos mercantiles			x		Ya tenemos formatos, pero podemos tomarlos en cuenta
11		Plan de cumplimiento de actividades	x				
12	Monitoreo	Instrumento de evaluación y monitoreo	x				

Total		21	6	2		
-------	--	----	---	---	--	--

Elaborado por: El autor

- **Calificación Total**

Total, indicadores: 12

Calificación más alta: 3

Calificación Total: = TIXCA

- **Calificación Obtenida**

<b>MUY APLICABLE</b>	21
<b>APLICABLE</b>	6
<b>POCO APLICABLE</b>	2
<b>NADA APLICABLE</b>	0
<b>TOTAL</b>	29

#### 4.6 Evaluación

Tomando en consideración los criterios de las personas a cargo de la empresa se logró dar un resultado y conocer que tan aplicable es el manual de control interno.

V=	<b>CO*100</b>
	<b>CT</b>

$$V = \frac{29 \times 100}{36}$$

$$V = 80,56\% \quad \text{MUY} \\ \text{APLICABLE}$$

Para conocer si manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A aportará con los conocimientos y beneficios necesarios que se esperan de él. Se llego a determinar que es muy aplicable además que funcionara como una herramienta necesaria para la toma de decisiones estratégica.

## CONCLUSIONES

Aplicado el diagnóstico con el propósito de conocer la situación actual de la empresa MOBILER se llega a la conclusión de la falta de un manual de control interno el cual permita controlar las actividades realizadas, de igual manera las funciones y responsabilidades, una vez reflejado el entorno situacional se procedió a tomar acciones para mejorar la situación actual.

En base al problema planteado se desarrolló la teoría que servirá como fuente de información y consulta a posibles lectores además de fundamentar los pilares en los que se centra la investigación, los cuales serán traídos a la realidad.

La propuesta planteada está diseñada de manera clara y concisa para ser aplicada dentro de la empresa, aborda acciones correctivas enfocadas en las debilidades encontradas, donde se establece una filosofía institucional acorde con la empresa el éxito de su elaboración recaerá en la aprobación por parte de las personas interesadas.

De acuerdo a la información presentada para poder calificar de acuerdo a su criterio por parte de las personas encargadas se llega a determinar que un manual de control interno es un 80,56% aplicable, es decir de acuerdo a la matriz de valoración es muy aplicable.

## RECOMENDACIONES

La empresa debe considerar la implementación del manual de control interno con la finalidad de difundirse a todas las áreas, el que servirá como guía para el logro eficiente y consecución de objetivos y metas de manera que genere confianza y credibilidad.

Se debe adoptar el manual como fuente de consulta para conocer sobre el contenido de la presente investigación, esto permitirá el conocimiento de los parámetros legales, éticos y profesionales, además de evitar errores por desconocimiento de trabajadores en los procesos por ende la mejora de su desempeño.

Como un proceso de gestión administrativa, aplicar la propuesta basada en los componentes del COSO I propiciara un entorno laboral adecuado donde los contenidos planteados contribuyan a generar una respuesta positiva no solo establecido con fines académicos, sino que su realización represente una contribución real al logro de los objetivos de empresa.

Realizar la validación del manual de control interno utilizando como instrumento una matriz de validación que permita conocer el grado de aplicabilidad, centrándose en las actividades que realmente necesita la empresa, además de brindar criterios constructivos en que aspectos se debería mejorar.

## BIBLIOGRAFÍA

/glosario/empresa. (2018). Obtenido de economiasimple.net:

<https://www.economiasimple.net/glosario/empresa>

Aguinaga, G. L. ( 2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector Construcción. *UPeU - filial Tarapoto*, 11.

Arranz, R. C. (2014). *Gestión de Proyectos* . Bogotá: RA-MA.

Barquero, M. (2013). *Manual práctico de Control Interno* . Barcelona: PROFIT.

Cabello, S. Y. (2014). Importancia de la micro, pequeñas y medianas. *LEX Facultad de Derecho y Política*, 20.

Castillo, C. R. (18 de junio de 2013). LAS TRANSFORMACIONES DEL CONCEPTO. 26. Obtenido de <http://www.scielo.org.mx/pdf/rlds/n18/1870-4670-rlds-18-00133.pdf>

COSO. (2013). Control Interno-Marco Integrado. *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*, 24.

estinonegocio.com. (s.f.). *estinonegocio.com*. Obtenido de <https://destinonegocio.com/ec/gestion-ec/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>

F.F, L. (2015). *Sistemas de archivos y clasificación de documentos* . UF0347 Editorial Tutor Formación .

- Flor Lucila Delfín Pozos, P. D. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Instituto de la Contaduría Pública*, 19.
- G., C. (2013). *Contabilidad Financiera*. Peru: El comercio S.A.
- Gaitan, R. e. (2015). *Control Interno y Fraudes analisis de informe COSO I, II y III*. Bogotá: ECOEDICIONES.
- González, J. R. (2015). *Sistemas de control interno*. México: PEARSON.
- Gonzalez, D. J. (2013). *Los Diferentes Tipos de Empresas y su Contabilidad*. Catalunya.
- Hernández P., O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 28.
- I, D. A. (2011). *El Proceso Estrategico: Un enfoque de gerencia*. Mexico: Mexico S.A.
- Koontz, H., & Weihrisch, H. (2013). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial*. Los Angeles: McGranHill.
- (s.f.). *Ley de compañías*.
- M, F. (2017). *comunicación en las relaciones profecionales*. Madrid: Editorial CEP, S,L.
- Mantilla, S. A. (2014). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOEDICIONES.
- Marr, B. (2014). *Indicadores Clave de Desempeño*. México: Trillas.
- Pablo, A. L. (11 de diciembre de 2015). *Emprendices*. Obtenido de <https://www.emprendices.co/ejemplo-manual-organizacion-una-empresa/>
- Rodriguez , J., & Martínez. (2011). Mexico: McGrawHill.

Rodríguez, & Hernández. (2008).

Rodríguez, R. A. (2015). *El emprendedor de éxito*. Mexico: McGrawHill.

Sánchez, L. R. (2015). COSO ERM Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. *Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Contables*, 8.

Valqui, G. L. (2015). El sistema de control Interno: Una herramienta para el perfeccionamiento de la gestión empresarial en el sector construcción. *UPeU - filial Tarapoto*, 11.

Zapata P. (2017). *Contabilidad General*. Colombia: Alfaomega Colombia S.A.

# ANEXOS

## ANEXO 1 FICHA DE OBSERVACIÓN



## UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

## FICHA DE OBSERVACIÓN

**Objetivo:** Diseñar el diagnóstico situacional y técnico en la empresa MOBLER S.A

que permita conocer amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

<b>LUGAR:</b> MOBLER S.A		<b>TITULO:</b> Diagnóstico					<b>FICHA 1</b>
<b>SECTOR:</b> Ibarra		<b>FUENTE:</b> Observación					
<b>FECHA:</b> 10/12/2018		<b>INFORMANTE:</b> Mario Armas					
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>OBSERVACIÓN</b>	<b>CRITERIOS DE OPINIÓN</b>					
		<b>EXISTE</b>	<b>NO EXISTE</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>BUENO</b>	<b>REGULAR</b>	<b>DEFICIENTE</b>
La empresa cuenta con visión, misión y objetivos							
Manual de funciones							
La empresa cuenta con un organigrama funcional y estructural							
Diagramas de Flujo							
La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para realizar sus actividades							
Se han definido actividades de control para mejorar los procesos de la empresa							
Ambiente Laboral							
Se informa y comunica con anterioridad actividades a realizarse							
Proceso Contable							

## ANEXO 2 ENTREVISTA

		<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>Y ECONÓMICAS</b> <b>ENTREVISTA GERENTE</b>			
<p><b>Título:</b> Entrevista para la elaboración de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.</p>					
<p><b>Objetivo:</b> Obtener información que permita la elaboración de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa en la empresa MOBLER S.A en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura.</p>					
Lugar:			Datos generales		
Hora	Inicio		Nombre;		
	Fin		Edad:		
Fecha:		Ocupación		Entrevistado por	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que el ambiente interno de la empresa es el adecuado?</li> <li>2. ¿De qué manera delega las funciones a sus empleados?</li> <li>3. ¿Cuáles son los procedimientos de control interno más importantes que son aplicados a la empresa?</li> <li>4. ¿Qué tipo de programas de capacitación se ha desarrollado para los miembros que conforma la organización y como son aplicados?</li> <li>5. ¿Cómo efectúa el seguimiento de las estrategias para evaluar la gestión de la entidad?</li> <li>6. ¿Se ha establecido una guía que permita las buenas prácticas en la producción?</li> <li>7. ¿De qué manera de han definido las políticas y procedimientos para la autorización y aprobación de las operaciones y actividades que desarrolla la empresa?</li> <li>8. ¿Por qué es importante para usted la implementación de un manual de control interno para la empresa?</li> <li>9. ¿Cómo cree que mejoraría el desarrollo de sus actividades mediante un adecuado control interno?</li> </ol>					

## ANEXO 3 CUESTIONARIO

 <b>UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE</b> <b>FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS</b> <b>Y ECONÓMICAS</b> <b>CUESTIONARIO DIRIGIDO AL RECURSO HUMANO DE LA</b> <b>EMPRESA “MOBLER S.A”</b> 							
<b>Objetivo:</b> Obtener información que permita conocer la realidad del negocio.							
<b>Instrucciones:</b> Encuesta anónima y con fines de investigación educativa universitaria, se agradece dar su respuesta con la veracidad y transparencia, hacer saber si solicita una aclaración específica.							
Datos de Identificación		Nivel de Educación					
Sexo	Femenino	Primaria	Secundaria	Superior	Ninguna		
	Masculino	Edad					
Años de Servicio		de 18-25	26-30	31-40	41 y mas		
<p>1. ¿Está informado acerca de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa?</p> <p style="padding-left: 40px;">Nada informado ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Poco informado ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Bastante informado ( )</p> <p>2. ¿Sabe usted si las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa están establecidas por escrito?</p> <p style="padding-left: 40px;">Si ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">No ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Indeciso ( )</p> <p>3. ¿Se le ha informado sobre la estructura organizacional que permita conocer los niveles de jerarquía?</p> <p style="padding-left: 40px;">Nada informado ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Poco informado ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Bastante informado ( )</p> <p>4. ¿Para desarrollar una tarea por primera vez recibe la instrucción necesaria?</p> <p style="padding-left: 40px;">Nunca ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Pocas veces ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Frecuentemente ( )</p> <p style="padding-left: 40px;">Siempre ( )</p> <p>5. ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?</p>							

Definitivamente no ( )  
Indeciso ( )  
Definitivamente si ( )

6. ¿Cree usted que la empresa cuenta con todos los materiales e instrumentos necesarios para realizar su producción?  
Definitivamente no ( )  
Indeciso ( )  
Definitivamente si ( )
7. ¿El trabajo que usted realiza es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?  
Nunca ( )  
Pocas veces ( )  
Frecuentemente ( )  
Siempre ( )
8. ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo para provechar al máximo sus capacidades?  
No es necesario ( )  
Poco necesario ( )  
Necesario ( )  
Muy necesario ( )
9. ¿Conoce sobre la importancia del control interno dentro de una institución?  
Desconozco ( )  
Poco ( )  
Conozco ( )
10. ¿Cree que los controles internos que posee la empresa son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia?  
Definitivamente no ( )  
Probablemente no ( )  
Indeciso ( )  
Definitivamente si ( )
11. ¿En qué medida considera necesaria la implementación de un manual de control interno en la empresa?  
No es necesario ( )  
Poco necesario ( )  
Necesario ( )  
Muy necesario ( )

**ANEXO 4 ENTREVISTA A LA CONTADORA**

