



UNIVERSIDAD ESTATAL DE MILAGRO

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y COMERCIALES

**PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA - CPA**

TÍTULO DEL PROYECTO

**“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA CASA COMERCIAL AGRARIA”**

AUTORES:

**ARÉVALO MORALES LADY TATIANA
PICO WONG ANDREA ESTEFANÍA**

**MILAGRO, JULIO DE 2012
ECUADOR**

CERTIFICADO DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor del Proyecto de Investigación, nombrado por el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro.

CERTIFICO:

Que he analizado el proyecto de Tesis de Grado con el Tema de **“Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo en la empresa Casa Comercial Agraria”**, presentado como requisito previo a la aprobación y desarrollo de la investigación para optar por el título de: **Ingeniería en Contaduría Pública y Auditoría - CPA**

El mismo que considero debe ser aceptado por reunir los requisitos legales y por la importancia del tema.

Presentado por las Egresadas

Arévalo Morales Lady Tatiana

C.I. 0927311324

Pico Wong Andrea Estefanía

C.I. 0927008383

TUTOR

Ing. Gonzalo Serrano Mantilla, MSc.

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Nosotras: Arévalo Morales Lady Tatiana y Pico Wong Andrea Estefanía, por medio de este documento, declaramos ante el Consejo Directivo de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Comerciales de la Universidad Estatal de Milagro, que el trabajo; **“Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo en la empresa Casa Comercial Agraria”**, del cual nos responsabilizamos por ser los autores del mismo y tener la asesoría personal del Ing. Gonzalo Serrano Mantilla.

Milagro, a los 31 días del mes de julio del 2012

ARÉVALO MORALES LADY TATIANA
C.I 0927311324

PICO WONG ANDREA ESTEFANÍA
C.I 0927008383

CERTIFICACIÓN DE LA DEFENSA

EL TRIBUNAL CALIFICADOR previo a la obtención del título de INGENIERÍA EN CONTADURÍA PÚBLICA Y AUDITORÍA-C.P.A. otorga al presente proyecto de investigación las siguientes calificaciones:

MEMORIA CIENTÍFICA ()

DEFENSA ORAL ()

TOTAL ()

EQUIVALENTE ()

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

PROFESOR DELEGADO

PROFESOR SECRETARIO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres, hermanos, mi novio y familia en general por ser los principales autores de que el día de hoy me encuentre cumpliendo una de las metas que me he propuesto. Su apoyo incondicional y su amor siempre me motivaron para que no descansa en la consecución de mis ideales.

Andrea Estefanía Pico Wong

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis a Dios, a mis queridos Padres, hermanos, a mi novio y a toda mi familia, por ser el pilar fundamental en mi vida y darme siempre fuerzas para seguir luchando frente a las adversidades, por todo el amor que me brindan cada día y por todas las enseñanzas que me han dado que lo importante no es los títulos que se tengan sino la calidad de persona que somos

Lady Tatiana Arévalo Morales

AGRADECIMIENTO

Al Ing. Gonzalo Serrano Mantilla por ser el guía en el desarrollo de nuestra tesis

A la Sra. Elsa Pico por brindarnos su apoyo y total confianza para realizar nuestra investigación sobre su empresa.

Lady Tatiana Arévalo Morales

Andrea Estefanía Pico Wong

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Máster

Jaime Orozco Hernández

Presente.

Mediante el presente documento, libre y voluntariamente procedo a hacer entrega de la Cesión de Derecho del Autor del Trabajo realizado como requisito previo para la obtención de mi Título de Tercer Nivel, cuyo tema fue **“Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo en la empresa Casa Comercial Agraria”**, y que corresponde a la Unidad Académica de Ciencias de Ciencias Administrativas y Comerciales.

Milagro, 31 de Julio del 2012

ARÉVALO MORALES LADY TATIANA
C.I 0927311324

PICO WONG ANDREA ESTEFANÍA
C.I 0927008383

PÁGINAS PRELIMINARES

Página de carátula o portada.	i
Página de la constancia de aceptación por el tutor.	ii
Página de declaración de autoría de la investigación	iii
Certificación de la Defensa (calificación)	iv
Página de dedicatoria.	v-vi
Página de agradecimiento.	vii
Cesión de Derechos de Autor.	viii
Página Preliminares	ix
Índice general.	x-xi
Índice de cuadros.	xii
Índice de Figuras.	xiii
Resumen.	xiv

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.1.3 Formulación del Problema	4
1.1.4 Sistematización del Problema	4
1.1.5 Determinación del tema.....	4
1.2 OBJETIVOS	4
1.2.1 Objetivo general de la investigación	4
1.2.2 Objetivo Específicos de la Investigación.....	5
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
CAPÍTULO II	6
MARCO REFERENCIAL	6
2.1 Marco Teórico	6
2.1.1 Antecedentes históricos.....	6
2.1.2 Antecedentes Referenciales.....	8
2.3 MARCO CONCEPTUAL	34
2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	37
2.4.1 Hipótesis General	37
2.4.2 Hipótesis Particulares.....	37
2.4.3 Declaración de las Variables.....	38
CAPITULO III	40
MARCO METODOLÓGICO.....	40
3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	40
3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.....	40
3.2.1 Características de la población.....	40
3.2.2 Delimitación de la población.....	41
3.2.3 Tipo de muestra	41
3.2.4 Tamaño de la muestra.....	41
3.2.5 Proceso de Selección.....	41
3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS.....	42
3.3.1 Métodos Teóricos.....	42

3.3.2 Método empírico.....	42
3.3.3 Técnicas e instrumentos.....	42
3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN.....	42
CAPÍTULO IV.....	43
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1 Análisis de la situación Actual.....	43
4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.....	57
4.3 RESULTADOS.....	57
4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	58
CAPITULO V.....	59
LA PROPUESTA.....	59
5.1 TEMA.....	59
5.2 FUNDAMENTACIÓN.....	59
5.3 JUSTIFICACIÓN.....	60
5.4 OBJETIVOS.....	61
5.4.1 Objetivo general de la propuesta.....	61
5.4.2 Objetivo específicos.....	61
5.5 UBICACIÓN.....	62
5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	63
Diagnostico FODA.....	67
ANÁLISIS.....	69
5.7.1 Actividades.....	93
5.7.2 Recursos, análisis financiero.....	94
5.7.3 Impacto.....	97
5.7.3 Cronograma.....	98
5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta.....	99
CONCLUSIONES.....	100
RECOMENDACIONES.....	101
Bibliografía.....	102
ANEXOS.....	103

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Variable.....	39
Cuadro 2 Población o Universo.....	41
Cuadro 3 Utiliza algún sistema de control interno.....	44
Cuadro 4 Evaluación de los procesos en la empresa.	45
Cuadro 5 El control interno aumentaría las utilidades de la empresa.	46
Cuadro 6 Capacitación al personal.	47
Cuadro 7 Asesoría de Profesionales.....	48
Cuadro 8 Implementación de un sistema de Control administrativo.....	49
Cuadro 9. Problemas que amenazan la gestión.	50
Cuadro 10. Contribución para mejorar procesos.	51
Cuadro 11. Satisfacción Laboral	52
Cuadro 12. Participación.....	54
Cuadro 13. Clima Organizacional.....	55
Cuadro 14. Evaluación de hipótesis.....	58
Cuadro 15. Matriz FODA.....	69
Cuadro 16. Matriz de Ciclo de Cultivos.....	71

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2 Utiliza algún sistema de control interno.	44
Figura 3 Evaluación de los procesos en la empresa.	45
Figura 4 El control interno aumentaría las utilidades de la empresa.	46
Figura 5 Capacitación al personal.	47
Figura 6 Aseria de profesionales.	48
Figura 7 Implementación de un sistema de Control administrativo.....	49
Figura 8. Problemas que amenazan la gestión.	50
Figura 9. Contribución para mejorar procesos.	51
Figura 10. Satisfacción Laboral.....	53
Figura 11. Participación.....	54
Figura 12. Clima Organizacional.....	56

RESUMEN

El presente tema de proyecto propone el desarrollo de un Sistema de control interno administrativo para la empresa Casa Comercial Agraria, la cual se dedica a la comercialización de insumos agrícolas en sus tres puntos de ventas en la provincia del Guayas, realizando el análisis de la situación de la empresa notamos que cuentan con problemas que no le permiten seguir progresando, que son provocados por la falta de comunicación de la dirección a los subordinados.

El proyecto brinda lineamientos para poder eliminar los problemas existentes a través de una adecuada delegación de actividades, mediante la implementación manual de funciones y capacitaciones al personal de la empresa para reforzar sus conocimientos.

ASBTRACT

This issue of project proposes the development of internal administrative control system for the Casa ComercialAgraría, which is dedicated to the marketing of agricultural inputs in its three outlets in the province of Guayas, performing the analysis of the situation company notice that they have problems that do not allow further progress, which are caused by lack of communication from management to subordinates.

The project provides guidelines to eliminate the problems exist through appropriate delegation of activities by implementing operating manuals and training to company personnel to enhance their knowledge.

INTRODUCCIÓN

Las PYMES ecuatorianas en su mayor proporción se han constituido empíricamente, pero las exigencias actuales del país han hecho que dichas empresas se sometan a una reestructuración de sus actividades para así no decaer en su crecimiento o dejar de existir en el mercado competitivo.

El desarrollo del presente tema se llevara a cabo en la empresa Casa Comercial Agraria, dedicada a la comercialización de insumos agrícolas, está situada en la Ciudad de Milagro, Km 26 y El Triunfo, la misma que cuenta con varios problemas en sus actividades administrativas y operativas.

Por esta razón es necesaria la reestructuración de los procesos mediante la implementación de controles internos que permitan analizar y modificar los procedimientos básicos para mejorar el desempeño de la empresa, mediante la identificación de los problemas existentes y estudio para erradicarlos proponiendo alternativas de soluciones.

Por tal motivo, consideramos necesaria la utilización de este método que sirva de plan para que guíe el destino de la empresa mediante un esquema de acciones, cambiando el estilo de la empresa, buscando optimizar los procesos con eficiencia y eficacia, alcanzando los objetivos trazados para aumentar su crecimiento y permanencia en el mercado competitivo.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Problematización

Dentro de la economía de nuestro país, algunas de la PYMES aún son direccionadas empíricamente, este es el caso de Casa Comercial Agraria, empresa fundada hace 28 años por iniciativa familiar en la cual se evidencia varios problemas por la falta de métodos y medidas que ayuden con el flujo de comunicación y control de sus activos. Esta situación podría ocasionar que el posicionamiento que cuenta en la actualidad pueda verse afectado posteriormente.

También se debe acotar que algunos de los problemas que se presentan son dados porque no se tienen definidas líneas de autoridad y responsabilidad que permitan una eficiente administración en la organización.

La ausencia de políticas, procedimientos definidos y manuales que establezcan las funciones de cada uno de los miembros del personal, ha provocado una duplicidad en las tareas y un exceso en el trabajo que realizan, así como también la no optimización de los recursos con los que se cuenta, provocando una desmotivación en cada uno de ellos al no lograr identificar las responsabilidades en su diario accionar.

La inexistencia de un control de inventarios de mercadería actualizado, ha provocado que muchos de los productos en bodega o almacén se deterioren o caduquen lo cual ocasiona pérdidas para la empresa.

Por ello cada día aumenta la importancia de mejorar ya que las PYMES en la actualidad son una parte importante en los mercados altamente competitivos y

deben de tener en cuenta que su funcionamiento está ligado tanto a factores internos como externos que maximizaran sus operaciones y que esto se reflejara en sus estados financieros.

Pronóstico:

La permanencia de la situación reflejada en la empresa Casa Comercial Agraria conlleva a que no exista un adecuado control administrativo sobre los procesos que se realizan dentro de la misma, y que repercute en la ineficacia de los procesos por la falta de comunicación del personal, reprimiendo un mejor posicionamiento de la empresa.

Control del pronóstico:

Para contrarrestar los problemas existentes en la empresa es necesaria la utilización de herramientas de control interno administrativos que mejore el desempeño en las actividades y la definición de una estructura orgánica que efectivice el logro de objetivos para el éxito de la organización.

1.1.2 Delimitación del Problema

País: Ecuador.

Región: Costa.

Provincia: Guayas.

Ciudad: Milagro, Yaguachi (Km. 26) y El Triunfo.

Sector: Comercial.

Área: Administrativa y operativa.

Universo: Empresa Casa Comercial Agraria

Tiempo: La información a utilizarse para el presente proyecto tendrá como máximo una antigüedad de tres años

1.1.3 Formulación del Problema

¿De qué manera identificar las debilidades en la empresa “Casa Comercial Agraria” contribuiría a disminuir los problemas existentes para el logro de objetivos?

1.1.4 Sistematización del Problema

- ¿Cuáles son los beneficios de determinar las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa?
- ¿Cómo identificar el estado del inventario o mercadería disponible para la venta?
- ¿Cómo reconocer la incorrecta segregación de funciones?
- ¿Cómo se puede desarrollar un eficiente ambiente laboral dentro de la empresa mediante la determinación de las funciones y procesos a realizarse en sus distintas áreas?

1.1.5 Determinación del tema.

Diseñar medidas correctivas para la empresa Casa Comercial Agraria con la finalidad de ser más eficiente en sus actividades diarias.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general de la investigación

Determinar un estudio en la gestión Administrativa de la empresa Comercial Agraria mediante consulta a los administradores y operarios para mejorar los procedimientos de control y así obtener mejores utilidades.

1.2.2 Objetivo Específicos de la Investigación.

- Determinar el efecto sobre la dirección y organización en la empresa Casa Comercial Agraria por la determinación de un manual administrativo en la que se defina su estructura organizacional.
- Supervisar el inventario que reposa en almacén y bodega para constatar que se encuentren en buen estado.
- Identificar y delimitar las funciones para la correcta segregación de actividades.
- Conocer si el ambiente de trabajo es el adecuado para los trabajadores.

1.3 JUSTIFICACIÓN

Es de gran importancia que las PYMES tengan una estructura definida, aplicando herramientas que nos permita que las medianas y pequeñas empresas sean direccionadas con eficiencia y eficacia, para alcanzar los objetivos deseados de rendimiento y crecimiento de la organización, asimismo prevenir posibles fraudes.

En la actualidad, la mayor parte de las empresas familiares no poseen normas técnicas, sino únicamente se desarrollan de forma empírica considerando su experiencia para realizar los trabajos diarios, específicamente evidenciamos los problemas que cuenta la empresa Casa Comercial Agraria nos vemos en la necesidad de aplicar medidas correctivas utilizando herramientas y procedimientos que nos ayuden a disminuir o eliminar de manera parcial o total las complicaciones que en la actualidad posee la compañía, para que así la información llegue de manera rápida y a su vez brindar una mejor atención a sus clientes.

La finalidad del presente proyecto es brindar ayuda al personal de la empresa en sus actividades diarias a través de implementación de control interno para fomentar la efectividad en las operaciones y en la custodia de los activos.

CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Antecedentes históricos

Casa Comercial Agraria fue creada en el año de 1984 el primer local en la ciudad de Milagro, provincia del Guayas, fue constituida por iniciativa familiar con altos valores morales y se ha mantenido bajo esa premisa hasta la actualidad, se dedica a la comercialización de insumos agrícolas registrada bajo el Ruc: 0906887310001, actual contribuyente especial que aporta al SRI desde hace 28 años.

Tras varios años de actividades y contando con las posibilidades de expandirse conociendo perfectamente las necesidades del mercado agrícola, decidió aperturar su segundo local en el año (1996) en cantón Yaguachi, sector Virgen de Fátima y el tercer local en el cantón El Triunfo (2004).

Casa Comercial Agraria es una microempresa que ha logrado captar la atención sector agropecuario en las diferentes zonas en las que se encuentra posicionada, por la calidad y variedad de los productos. También cuenta con servicio de asesoría técnica profesional mejorando así continuamente la calidad de sus servicios de atención al cliente.

La actividad empresarial en la Ciudad de Milagro fue a partir de 1970, con el boom petrolero de por medio, surge la constitución de empresas agrícolas y de servicios que se mantienen hasta la actualidad.

El Censo Económico realizado por el INEC en el 2010, indica que en Milagro existen 5099 empresas, de un total provincial de 119.792 empresas, lo que representa el 4.21% de la actividad económica de la provincia del Guayas. Cabe recalcar, que este cantón es el tercero en importancia, estando en primer lugar Guayaquil con 88.913 empresas y Durán en segundo puesto con 6.987 empresas.

Pero, ¿A qué se dedican estas empresas? ¿Cuál es su actividad principal? El 56.1% de establecimientos están dedicados al comercio al por mayor y menor. ¹Los ingresos generados por el sector económico relacionado con el comercio son de USD 409 millones y se destaca que la masa de liquidez es rotada en un 62.84% por el sector comercial. Lo que evidencia una fluidez de liquidez durante todo el año y no depender mayormente de los ciclos del agro y agroindustrial de la localidad.

Los tipos de actividades que desarrollan los sectores son un reflejo de los generados por la provincia, los establecimientos de comercio representan el 57,5% en la provincia y el 57,7% en el cantón.

El cantón Milagro, con el 4,57% de la población de la provincia y el 4,21% de establecimientos ubicados en su jurisdicción, en el sector comercial son 64 establecimientos que mantienen su matriz en Milagro y han desarrollado presencia en otras localidades. Poniendo de manifiesto la capacidad de emprendimiento local con proyección nacional.

Posee vías de acceso de primer orden, es paso y puerta de entrada para llegar al Austro, Sierra Centro, provincia del Oro. En Milagro el 96,59% de los establecimientos son personas naturales, espacio más que generoso para contadores y otros asesores que puedan presentar los beneficios de constituir empresas para mejor registro y administración de los negocios locales, ²los cuales en su mayor parte son constituidas en forma empírica lo que podría ocasionar a futuro su quiebra si no se mantienen controles adecuados de las micro y Pymes.

¹ (GUEVARA VIEJO & CASTILLO PÁEZ, 2011)

² (SERRANO MANTILLA, 2011)

2.1.2 Antecedentes Referenciales

Primera referencia:

Título: Manual de procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en la dirección comercial de EMELNORTE

Autor: Mauricio Vásquez

Universidad: Universidad Técnica del Norte

Lugar/Mes/Año: Ibarra, enero de 2010

Resumen:

El propósito de este primer antecedente referencial era determinar los problemas que existen en la atención al cliente en el Comercial Emelnorte y las alternativas de solución a los mismos, planeando un Manual de Procesos para mejorar la productividad y atención al cliente en dicha Empresa, cuyo resultado permitió determinar las falencias en la atención al cliente y las posibles soluciones.³

Segunda referencia:

Título: Sistema de control interno administrativo, financiero contable para “SPESEG” especialistas en seguridad privada Cía. Ltda., de la ciudad de Quito Provincia de Pichincha.

Autor: Mónica Hernández

Universidad: Universidad Técnica del Norte

Lugar/Mes/Año: Ibarra, octubre de 2010

Resumen:

La compañía “SPESEG” Especialistas en Seguridad Privada Cía. Ltda.”, para prestar el servicio de Seguridad Privada acorde a las exigencias de la actualidad, para efectuar este proyecto se aplicó varias técnicas de investigación como encuestas a los diversos niveles de la compañía, entrevistas y observación directa para establecer factores como: conocimiento y cumplimiento de obligaciones,

³ (VÁSQUEZ, 2010)

planificación, coordinación, comunicación, ambiente de control, actividades de control, establecimiento de funciones y responsabilidades entre otros, que determinan la calidad de gestión administrativa que tiene la compañía y recoger criterios de aspectos relevantes del control interno; así se identificó el problema principal como es "La inexistencia de un Sistema de Control Interno Administrativo, Financiero Contable", por esto el objetivo principal de este trabajo de grado, con el propósito de mejorar la gestión que lleva a cabo la compañía y así solucionar la realidad empresarial en la que se encuentra.⁴

Tercera referencia:

Título: Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba, Aplicando la nueva normativa y herramientas informáticas que rigen para el Sector Público para el año 2009.

Autor: Jessy Gabriela Vega Flor

Universidad: Escuela Superior Politécnica del Chimborazo

Lugar/Año: Riobamba 2009

Resumen:

El presente trabajo es el Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo- Riobamba. Podemos constatar que un departamento que no aplique controles internos adecuados, puede correr el riesgo de tener desviaciones en sus operaciones.

El control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades, inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.⁵

⁴ (HERNÁNDEZ, 2010)

⁵ (VEGA FLOR, 2009)

Cuarta referencia

Título: Proyecto de organización Estructural funcional de controles y manejo empresarial textil CREATEXSA

Autor: Jaime López Villegas

Universidad: Universidad Técnica del Norte

Lugar/Mes/Año: Ibarra, enero del 2010

Resumen:

La implementación de un Sistema de Organización Estructural Funcional de Controles y Manejo Empresarial para la empresa Createxsa tiene como objetivo fundamental mejorar los procesos y productividad de las actividades que se desarrollan en la empresa, cuya aplicación permite conseguir resultados efectivos y eficientes de acuerdo con los requisitos de la Administración y sus políticas.⁶

Quinta referencia:

Título: Diseño, Implementación y Evaluación de un Sistema de Control de Gestión basado en un Cuadro de Mando Integral para una Empresa dedicada a la Producción y Comercialización de Pinturas.

Autor: Larriva de Grazia José Boanerges y Rodríguez Gallegos Cesar Augusto

Universidad: Universidad Politécnica del Litoral

Lugar/Mes/Año: 11 de noviembre de 2011

Resumen:

El trabajo ayuda a identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente elaborar un Plan Estratégico Organizacional. Considerando la visión, misión y ventaja competitiva del área se plantean objetivos medibles a través de indicadores en el Mapa Estratégico que considera tanto la Perspectiva de Procesos Internos como la Perspectiva de Talento y Desarrollo.⁷

⁶ (LÓPEZ VILLEGAS, 2010)

⁷ (LARRIVA DE GRAZIA & RODRIGUEZ GALLEGOS, 2011)

2.1.3 Fundamentación

El control es el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y de corregir las desviaciones importantes. Los gerentes no pueden saber, bien a bien si sus unidades están funcionando correctamente mientras no hayan evaluado qué actividades han sido realizadas y mientras no hayan comparado el desempeño real con el estándar deseado. Un sistema de control garantiza que las actividades se cumplan de tal forma que se alcancen las metas de la organización. La eficacia de un sistema de control está determinada por la medida en que éste facilite la posibilidad de alcanzar los objetivos. Un sistema de control será mejor mientras más ayude a los gerentes a alcanzar las metas de su organización.

El proceso de control

El proceso de control consta de tres pasos independientes y claros: 1.- Medir el desempeño real, 2.- Comparar el desempeño real con algún estándar, y 3.- Tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones o los estándares incorrectos.⁸

Control en la empresa. El control representa la última etapa del proceso directivo (planificación- organización – dirección – control). Es el encargado de vigilar las actividades se están haciendo como estaba previsto que se hicieran y, en última instancia, que se están alcanzando los objetivos que se pretendían.

Podemos definir, por tanto, el control como un proceso mediante el cual se realiza un seguimiento de las actividades para comprobar que estas se realizan según lo planificado, corrigiendo cualquier desviación relevante que se produzca.

Para que el control sea efectivo debe presentar una serie de características.

- Claridad y simplicidad, para que sea comprendido tanto por los ejecutantes de la tarea como por los evaluadores de los resultados. El grado de complejidad

⁸(ROBBINS & DECENZO)

del control debe ir disminuyendo a medida que se desciende por el organigrama empresarial.

- Adaptabilidad, debe ser capaz de adaptarse a las circunstancias cambiantes, no debiendo limitar la actividad de la organización.
- Eficacia (generar señales en los momentos oportunos), eficiencia (justificar su coste) y oportunidad (las medidas correctoras deben aplicarse en el mejor momento).
- Continuidad, aunque en determinadas actividades puede ser suficiente realizar el control en momentos determinados.
- Enfoque sobre aspectos estratégicos, es decir, el control debe centrarse en aquellas áreas donde las desviaciones que se pueden presentar sean más significativas o puedan producir las consecuencias más graves.⁹

Tipos de Control

El control se puede clasificar atendiendo a diversos criterios, como, por ejemplo, el ámbito de control de referencia (toda la organización, un departamento o un individuo) o la periodicidad con la que se lleva a cabo el control (constante, periódico u ocasional).

No obstante, la clasificación más interesante es la basada en el momento en que se produce el control, según la cual podemos distinguir:

- **Control Preventivo o a Priori:** intenta anticiparse a las desviaciones, detectando qué problemas pueden producirse y adoptando las medidas oportunas para que no lleguen a materializarse.
- **Control Interactivo o Concurrente:** Se realiza en paralelo con el proceso que se está controlando, y si son necesarias medidas correctoras también se aplican al instante.
- **Control Correctivo o a Posteriori:** Es el que se produce una vez finalizada la tarea que se debe controlar y que, por tanto, no permite establecer

⁹(MOYANO FUENTES, BRUQUE CÁMARA, MAQUEIRA MARÍN, FIDALGO BAUTISTA, & MARTINEZ JURADO)

medidas correctivas para esa ocasión, sino en todo caso para las siguientes y para fijar los objetivos en un nuevo proceso de planificación.¹⁰

Cualidades de un sistema eficaz de control.

Los sistemas eficaces de control suelen tener algunas cualidades en común. La importancia de dichas cualidades varía de acuerdo con la situación, pero podemos decir que, en general, las siguientes características deben formar parte de un sistema eficaz de control.

Exactitud: Un sistema de control que genera información inexacta puede dar como resultado que el gerente no tome medidas cuando debe, o que responda a un problema que no existe. Un sistema de control exacto es confiable y produce datos válidos.

Oportunidad: los controles deben llamar la atención del gerente acerca de las variaciones a tiempo para evitar infracciones graves al desempeño de una unidad. La mejor de las informaciones valdrá muy poco si es obsoleta. Por ello, un sistema eficaz de control debe ofrecer información oportuna.

Flexibilidad: Los controles deben ser lo bastante flexibles como para adaptarse a los problemas o para aprovechar las nuevas oportunidades. Pocas organizaciones encuentran entornos tan estables que no requieran de cierta flexibilidad.

Medidas correctivas: Un sistema eficiente de control no solo indica cuando se ha presentado un distanciamiento importante del estándar, sino también sugiere qué medidas debemos tomar para corregir dicha desviación.

¹⁰(MOYANO FUENTES, BRUQUE CÁMARA, MAQUEIRA MARÍN, FIDALGO BAUTISTA, & MARTINEZ JURADO)

Factores contingentes de control

Un sistema eficaz de control presenta algunas directrices, su validez está sujeta a la influencia que tenga los factores de la situación. Algunos son el tamaño de la organización, la posición personal dentro de su jerarquía, el grado de descentralización, su cultura y la importancia que tenga la actividad.

Los sistemas de control varían de acuerdo con el tamaño de la organización. Un negocio pequeño recurre a instrumentos de controles informales y más bien personales.¹¹

Control por niveles jerárquicos

El proceso de control se aplica a toda la organización. Todos los aspectos del desempeño de una institución deben monitorearse y evaluarse en sus tres niveles jerárquicos principales: estratégico, administrativo (o funcional) y operativo.¹²

CONTROL POR NIVELES JERÁRQUICOS	
CONTROL ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none">• Grado de realización de las misiones estratégicas y objetivos.• Adecuación de los planes estratégicos al ambiente externo.• Desempeño global de la organización.• Competencia y otros factores externos.• Eficiencia de los recursos.
CONTROL EN LAS ÁREAS FUNCIONALES	<ul style="list-style-type: none">• Cantidad y calidad de los productos y servicios.• Índices de desempeño de los recursos humanos.• Eficiencia del esfuerzo promocional.• Desempeño de los proveedores.
CONTROL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none">• Rendimiento de las actividades.• Consumo de recursos

¹¹(ROBBINS & DECENZO)

¹²(AMARU)

Eficiencia de los sistemas de control.

Un sistema de control produce información sobre el desempeño de un sistema para que alguien pueda tomar decisiones. Montar un sistema de control implica definir los procedimientos y las herramientas para producción, procesamiento y presentación de información.¹³

Los objetivos del control interno son:

- Resguardar los activos de la empresa evitando pérdidas por estafas o negligencias.
- Incitar el seguimiento de las prácticas establecidas por la gerencia.
- Promover y valorar la seguridad, la calidad y progreso continuo.

Los componentes del Control Interno

Dentro del marco integrado se identifican cinco elementos de control interno que se relacionan entre sí y son inherentes al estilo de gestión de la empresa. Los mismos son:

- Ambiente de Control.
- Evaluación de Riesgos.
- Actividades de Control.
- Información y Comunicación.
- Supervisión o Monitoreo.

¹³(AMARU)

Ambiente de control interno

Se refiere al establecimiento de un entorno que estimule e inflencie las tareas del personal con respecto al control de sus actividades; el que también se conoce como el clima. El personal es la esencia de la entidad, al igual que sus atributos personales como la integridad y valores éticos.

El ambiente de control tiene gran influencia en la forma en que son desarrolladas las operaciones, se establecen los objetivos y estiman los riesgos.

Igualmente, tiene relación con el comportamiento de los sistemas de información y con las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el ambiente interno de control son los siguientes:

- Integridad y valores éticos;
- Autoridad y responsabilidad;
- Estructura organizacional;
- Políticas de personal;
- Clima de confianza en el trabajo; y,
- Responsabilidad.

Evaluación del Riesgo

El riesgo se define como la probabilidad que un evento o acción afecte adversamente a la entidad. Su evaluación es importante ya que si no se los previene o trata de identificarse, los estados financieros reflejaran información errónea y por ende se tendrá toma de decisiones incorrectas.

Los elementos que forman parte de la evaluación del riesgo son:

- Los objetivos deben ser establecidos y comunicados;
- Deteccion de los riesgos internos y externos;
- Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento; y,

- Evaluación del medio ambiente interno y externo.

Identificación de los riesgos internos y externos

Los riesgos internos y externos significativos encarados por una organización que tienen incidencia en el logro de sus objetivos deben ser identificados y evaluados. La identificación de los factores de riesgo más importantes y su evaluación, pueden involucrar por ejemplo: los errores en decisiones por utilizar información incorrecta o desactualizada, registros contables no confiables, negligencia en la protección de activos, desinterés por el cumplimiento de planes, políticas y procedimientos establecidos, adquisición de recursos en base a prácticas anti-económicas o utilizarlos en forma ineficiente, así como actitudes manifiestas de incumplimiento de leyes y regulaciones.

Actividades de control gerencial

Se refieren a las acciones que realizan la gerencia y demás personal de la entidad para cumplir diariamente con las funciones asignadas. Son importantes porque en sí mismas implican la forma correcta de hacer las cosas, así como también porque el dictado de políticas y procedimientos y la evaluación de su cumplimiento, constituyen el medio más idóneo para asegurar el logro de objetivos de la entidad.

Sistema de información contable

Se constituye por los métodos y registros establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones de una entidad. La calidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la gerencia para adoptar decisiones adecuadas que permitan controlar las actividades de la entidad y elaborar informes financieros confiables.

Los elementos que conforman el sistema de información contable son:

- Identificación de información suficiente.
- Información suficiente y relevante debe ser identificada y comunicada en forma oportuna para permitir al personal ejecutar sus responsabilidades asignadas.
- Re – evaluación de los sistemas de información. Las necesidades de información y los sistemas de información deben ser reevaluados cuando existan cambios en los objetivos o cuando se producen deficiencias significativas en los procesos de formulación de información.

Monitoreo de actividades

Es el control en las actividades para proceder a cambios o tan solo seguimiento que es permanente en la empresa. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o necesarios para promover su reforzamiento.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad
- De manera separada, por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades (incluidas las de control); o,
- Mediante la combinación de ambas modalidades.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo del rendimiento;
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos del control interno;
- Aplicación de procedimientos de seguimiento; y,
- Evaluación de la calidad del control interno.

Elementos y principios básicos de control interno

De Autocontrol: Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para

el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función.

De Autorregulación: Es la capacidad institucional para aplicar de manera participativa al interior de la administración, los métodos y procedimientos establecidos en la normatividad, que permitan el desarrollo e implementación del Sistema de Control Interno bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación.

De Autogestión: Es la capacidad institucional de la Empresa, para interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada por los directivos.

Clasificación del control interno

Existen dos tipos de controles internos: administrativos y contables

El control interno administrativo: No está limitado al plan de la organización y procedimientos que se relaciona con el proceso de decisión que lleva a la autorización de intercambios, sino que se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

El control interno contable comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable:

- a) Los intercambios son ejecutados de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Se registran los cambios para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) Se salvaguardan los activos con acceso restringido
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias.

Manuales administrativos

Son documentos que sirven de medios de comunicación y coordinación en los cuales se encuentran estandarizadas las disposiciones y actividades en forma ordenada y sistemática que se dan en una empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y en las actitudes de la dirección, al delinear la estructura organizacional poner políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Objetivos de los manuales.

- Permite conocer al empleado la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Precisa las funciones para evitar duplicidad, detectar omisiones.
- Sirven como medio de integración y orientación al nuevo personal.
- Instruyen al personal acerca de objetivos, políticas, procedimientos, normas.
- Determina en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
- Construye una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Incrementar la eficiencia del personal.

Ventajas

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas

- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos

Desventajas

- Temor a que exista una estricta reglamentación y rigidez
- Si no se actualiza periódicamente puede no ser tan efectivo
- No p elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

Clasificación de Manuales Administrativos

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones:

- Manual de Organización.
- Manual de Políticas.
- Manual de procedimientos y normas.
- Manual del especialista.
- Manual del empleado.
- Manual de Propósito múltiple.

El manual de políticas: incluye las intenciones de la administración. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco del cual el personal deberá balancear sus actividades con los objetivos de la dirección superior.

El manual de procedimientos: y normas describe las actividades y/o tareas que se siguen a lo largo de un proceso.

El manual para especialistas: contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Ej.: Manual del vendedor.

El manual del empleado: contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Estos temas tienen referencia a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

Manuales de procedimientos: Contiene una descripción precisa de cómo deben desarrollarse las actividades en la empresa:

1. Funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada alternativa factible de ocurrencia de cada variable constituida de un circuito administrativo.
2. Formularios a utilizar, especificando emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran, distribución de las copias, etc.
3. Archivos a utilizar, en cuanto a: contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.
4. Un esquema de control operativo y patrimonial.

Contenido y estructura de un manual de procedimientos

- Contenido
- Objetivos
- Responsabilidad
- Alcance de los procedimientos
- Instrucciones

- Normas de procedimientos
- Glosario
- Índice Temático
- Índice de referencias cruzadas
- Verificación y asesoramiento
- Indicación de fechas
- Numeración de páginas
- Formato
- Armado

La sección “contenido” del manual incluirá:

- Enunciación de la codificación
- Enunciación de la nominación de cada norma
- Cantidad de páginas de cada norma de procedimiento o parte del manual. En “objetivos” contendrá la explicación de los propósitos de la aplicación del manual y, cuando fuese necesario, los motivos que le dieron origen.
- En “responsabilidad” se indicará la unidad orgánica responsable del cumplimiento de los procedimientos en cuestión.
- En “alcance de los procedimientos” contendrá la explicación de los entes sobre los cuales se aplican los procedimientos y las circunstancias en que deben ser empleados o por la vía de excepción, cuales son los límites en que cesa la aplicabilidad de los procedimientos.

Contenido y Presentación de los manuales de la Organización

Objeto: establecer el contenido y la presentación de un manual de organización. El contenido se enuncia en carácter indicativo.

Partes Integrantes

Contenido

- Es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

Objetivo del manual

- En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización. Por ejemplo se determinará que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

Organigramas

Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Elaboración de los organigramas:

- Realizar una investigación sobre la estructura organizativa: determinando las unidades que constituyen la organización y la forma como establecen las comunicaciones entre ellas.
- Funciones o actividades que realizan cada una.
- Relación o subordinación que existente entre las unidades organizativas.

Técnicas a usar

- Las casillas deben ser rectangulares.
- Las líneas de mando deben caer siempre en forma vertical sobre el órgano inmediato que va a recibir las órdenes del anterior.

Al construir un organigrama se debe tener presente:

- Las líneas de nivel son siempre horizontales.
- Delimitar con precisión las unidades o dependencias.
- Señalar de forma más completa las relaciones existentes.
- Escribir correctamente el nombre de las unidades o dependencias y en caso de utilizar abreviaturas, indicarlo completamente al pie del gráfico.
- Línea o ejecución: línea de mando, debe caer verticalmente.
- Estado Mayor o Staff: la línea que indica su relación es horizontal.
- Línea Punteada: para indicar las relaciones de Coordinación.

Señalar mediante las técnicas de elaboración las relaciones de:

- Las unidades que no tiene claramente definidas su ubicación administrativa, pueden colocarse en el nivel especial o señalarse particularmente al pie del organigrama.
- Ningún organigrama debe tener carácter definitivo, su verdadera utilidad está en revisarlo y actualizarlo periódicamente.
- Signos convencionales más usados:
- Los organigramas deben ser orgánicos, articulados, simétricos, uniformes y armoniosos.
- Cuando el número de unidades de un mismo nivel es grande, y dificulta su inclusión en forma horizontal, pueden presentarse verticalmente.
- *Línea Vertical:* representa los niveles de autoridad

- *Línea Horizontal:* Las divisiones son unidades especializadas que corren al mismo nivel de la línea horizontal indicando así la correlación existente entre ellas. Las líneas verticales que caen directamente sobre y en la parte media del recuadro indican "mando".

Relación de Mando o Jerarquía:

- *Línea Horizontal*
- Cuando la línea horizontal está colocada lateralmente indicará una relación de apoyo.

Relación de Apoyo: Las líneas no continuas formadas por puntos o segmentos se utilizan para expresar relaciones de coordinación.

Relación de Coordinación: La estructura tiene continuidad en el sentido indicado por la flecha o sea que existen otros departamentos semejantes que no están representados.

Continuidad de la Organización: La línea quebrada representa alguna relación espacial, también se utiliza este símbolo para expresar discontinuidad. En algunas ocasiones para señalar dependencias que participan en algún organismo asesor, se coloca un número en su interior con el objeto de identificarlos.

Tipos de organigramas

Los organigramas se diferencian entre sí por las características de la organización que presentan. Por ello pueden mencionarse varios tipos tomando en cuenta una serie de criterios y factores con fines únicamente didácticos.

- *Organigramas Generales:* muestran la organización completa, de las relaciones entre las divisiones y departamentos o entre los cargos, según su naturaleza.
- *Organigramas Suplementarios:* Detallan una sola área de la empresa

- *Organigramas Analíticos*: son organigramas muy específicos, llegan a complementarse con datos anexos y símbolos convencionales referidos a datos circunstanciales.
- *Organigramas Verticales*: La jerarquía se manifiesta de arriba hacia abajo
- *Organigramas Horizontales*: Esta dado de izquierda a derecha.
- *Organigramas Circulares*: Representan los niveles jerárquicos en círculos concéntricos desde dentro o fuera y orden de importancia.

Contenido y Presentación de los manuales de la Organización

Objeto: establecer el contenido y la presentación de un manual de organización. El contenido se enuncia en carácter indicativo.

Partes Integrantes

Contenido

- Es una especie de índice; incluirá la enunciación de cada una de las partes componentes del manual y la cantidad de páginas que corresponda a cada una.

Objetivo del manual: En esta parte se indicará los fines y alcances generales del manual de organización. Por ejemplo se determinará que el objetivo del manual es definir las funciones y responsabilidades de cada posición dentro de la organización.

Estructura de la organización

La estructura organizacional es un concepto abstracto. Nadie ha visto una en realidad. Lo que vemos es la evidencia de la estructura. Luego, a partir de esa evidencia, inferimos la presencia de una estructura. La estructura organización como una influencia en el comportamiento de los individuos y grupos que

constituyen la organización. La importancia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen el concepto como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. La palabra clave en esta definición es el **control**. Todas las organizaciones tienen una estructura de puestos. De hecho, la existencia de la estructura distingue a las organizaciones. Aunque la evidencia más visible de la estructura es el ya conocido organigrama, éste no siempre es necesario para describir la estructura de una organización. De hecho, las pequeñas organizaciones pueden marchar muy bien sin ellos siempre y cuando todos entiendan lo que deben hacer y con quién lo debe hacer.

Diseño de la estructura de una organización

Decisiones y acciones administrativas que resultan en una estructura de la organización específica. Los administradores que se disponen a diseñar una estructura de la organización enfrentan decisiones difíciles. Ellos deben elegir entre innumerables alternativas de marcos laborables de puestos y departamentos, el proceso por el cual hacen estas elecciones se llama diseño organizacional, lo que significa en forma simple las decisiones y acciones administrativas que resultan en una estructura de la organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito, puede ser de “una sola vez” o de desarrollo, puede ser realizado por un solo administrador o por un equipo de administradores.

Los administradores deciden cómo dividir la tarea en general en puesto cada vez más pequeños. Los administradores dividen el total de actividades de la tarea en conjuntos más pequeños de actividades relacionadas. El efecto de esta decisión es definir puestos en términos de actividades y responsabilidades especializados. Aunque estos puestos pueden tener muchas características, la más importante es su grado de especialización.

División del trabajo

La división del trabajo se ocupa del grado de especialización de los puestos específicos que tienen actividades específicas. Las actividades definen lo que hará la persona que desempeña el trabajo.

Bases para la división en departamentos

La razón para el agrupamiento de puestos reside en la necesidad de coordinarlos. Los puestos especializados son partes separadas, interrelacionadas, de la tarea total, cuyo logro requiere el cumplimiento de cada uno de los puestos. Pero la mayoría de los puestos deben desempeñarse en la forma específica y en la secuencia que estableció la administración al momento de definirlos.

Capacidad de comunicar

Instrucciones, lineamientos y políticas deben ser comunicados verbalmente a los subordinados en la mayoría de las situaciones de trabajo. La necesidad de discutir los factores relacionados con el trabajo influye en el trabajo de control. El individuo que puede comunicarse en forma clara y concisa con los subordinados es capaz de manejar a más personas que no puede hacerlo.¹⁴

Eficacia

Se define habitualmente como la relación entre los reportes efectuados acerca de un determinado número de indicadores y el valor deseado para estos mismos criterios en función de los objetivos del dirigente, o lo que es lo mismo, de la visión estratégica y operativa que éste posee de su organización. La norma de comparación con la realidad está constituida por los distintos objetivos de la PYME.¹⁵

Desempeño laboral

Es el resultado de trabajos que se relacionan con los propósitos de la organización tales como calidad, eficiencia y otros criterios de la eficacia.

El desempeño laboral incluye diversos resultados como:

Resultados objetivos: Cantidad y calidad producción, ausentismo, retardos objetivos que pueden ser medidos en términos cuantitativos. En cada puesto existen estándares implícitos o explícitos para cada uno de estos resultados objetivos.

¹⁴(CEVICH & KONOPISKE, 2006)

¹⁵(JACQUES FILION, CISNEROS MARTÍNEZ, & MEJIA MORELOS)

Resultados del comportamiento personal: El ocupante del puesto reacciona al trabajo mismo. Reacciona asistiendo de manera regular o estando ausente, quedándose con el puesto o renunciando. Más aún, pueden sobrevenir problemas fisiológicos y relacionados con la salud como consecuencia del desempeño laboral. El estrés relacionado con el desempeño laboral puede contribuir a daños físicos y mentales; también puede ocasionar accidentes y enfermedades relacionadas con la ocupación.

Resultados intrínsecos y extrínsecos

Los resultados del trabajo incluyen resultados laborales intrínsecos y extrínsecos. La distribución entre resultados intrínsecos y extrínsecos es importante para entender las relaciones de la gente a sus puestos. En un sentido general, un resultado intrínseco es un objetivo o evento que sigue de los esfuerzos del propio trabajador y no requiere la participación de ninguna otra persona. De manera más simple. Es un resultado claramente con la acción por parte del trabajador. La teoría del diseño de puesto contemporánea define la motivación intrínseca en términos del “*empowerment*” o “atribución de facultades” a los empleados para lograr los resultados de la aplicación de la capacidad y el talento individual. Por lo general se piensa que dichos resultados resultan únicamente de la rama d los puestos profesionales y técnicos; sin embargo, todos los puestos pueden tener resultados intrínsecos. Dichos resultados incluyen sentimientos de responsabilidad, desafíos y reconocimiento, que resultan de características laborales como diversidad, autonomía. Identidad y significación.

Resultado de la satisfacción laboral

La satisfacción laboral depende de los niveles de resultados intrínsecos y extrínsecos y de cómo el ocupante del puesto visualiza esos resultados. Estos resultados tienen valores diferentes para las distintas personal, para algunas personas el trabajo responsable y desafiante puede tener un valor neutral o incluso negativo según su educación y experiencia previa con el trabajo que proporciona resultados intrínsecos. Para otras personas dichos resultados de trabajo pueden tener valores positivos altos. La gente difiere en la importancia que le asigna a los

resultados laborales. Esas diferencias por sí mismas representan distintos niveles de satisfacción laboral por esencialmente las mismas tareas.¹⁶

¿Qué es la motivación?

La motivación es el deseo de hacer algo; está condicionado por la capacidad de esa acción para satisfacer alguna necesidad. Una necesidad no satisfecha provoca tensión, la cual inicia un impulso por satisfacer esa necesidad, cuando mayor sea la tensión, más grande será el impulso o esfuerzo requerido para reducirla. Cuando los empleados trabajan duro en una actividad, se puede concluir que los impulsa el deseo de satisfacer una o más necesidades que ellos valoran.¹⁷

Satisfacción en el trabajo

La satisfacción en el trabajo es el sentimiento positivo que resulta de la evaluación de las características del que se desempeña. Esta definición es muy amplia. Recuerde que el trabajo de una persona es más que sólo realizar las actividades obvias de ordenar papeles escribir códigos de programación, atender clientes o manejar un camión. Los trabajos requieren interactuar con los compañeros y jefes, seguir las reglas y políticas organizacionales, cumplir estándares de desempeño, vivir en condiciones de trabajo que con frecuencia son menos que ideales, y así por el estilo. Esto significa que evaluar qué tan satisfecho se encuentra un empleado con su trabajo es un agregado complejo de ciertos números de elementos discretos del empleo.¹⁸

Capacitación

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevos y actuales las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. El enfoque de la capacitación se ha ampliado en años recientes, antes la capacitación se concentraba sobre todo en enseñar habilidades técnicas.

¹⁶(CEVICH & KONOPISKE, 2006)

¹⁷(ROBBINS & DECARZO, 2008)

¹⁸(ROBBIAS & JUDGE, 2009)

Los cinco pasos del proceso de capacitar y desarrollo.

Es conveniente pensar que los programas de capacitación consisten en cinco pasos. El propósito del análisis de la necesidad es identificar las habilidades específicas que se necesitan para desarrollar el trabajo.

1) Análisis de las necesidades.

- Identificar las habilidades específicas para el desempeño del trabajo que se necesitan para mejorar el desempeño y la productividad.
- Analiza al público para asegurarse de que el programa es adecuado para su grado específico de estudios, su experiencia y habilidades, así como sus actitudes y motivaciones personales.
- Usar investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

2) Diseño de la Instrucción.

- Recabar ejemplo de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de contenidos para la enseñanza. Organizarlos en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrolla al programa.
- Asegurarse de que los materiales, por ejemplo, guiones de video, guía de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementan, están redactadas con claridad y sirven para una capacitación unificada, adaptados en forma directa a los objetivos del aprendizaje que se haya definido.
- Manejar, con cuidado y profesionalismo, todos los elementos del programa ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta para garantizar la calidad y la eficacia.

3) Validación.

- Introducir y validar la capacitación ante un público representativo.

4) Aplicación

- Reforzar el éxito mediante un taller de capacitación.

5) Evaluación y seguimiento.

- Evaluar el éxito del programa de acuerdo con: reacción, aprendizaje, comportamiento y resultados.

Capacitación y aprendizaje

La capacitación es, en esencia, un proceso de aprendizaje.¹⁹

Clima laboral

Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

Toma de decisiones

La toma de decisiones parte desde la buena gestión en el proceso administrativo siendo estas (planeación, organización, control, dirección).

La correcta toma de decisiones tiene un impacto significativo desde el punto de vista que sea dada la solución, no deben existir prejuicios de ningún tipo y se deben de evaluar todas las alternativas.

Cliente

Al organizar una empresa, es importante que se conozca a la persona que se le han de vender los insumos

Proveedores y competidores

El pequeño empresario debe considerar el número de personal que se dedican a lo mismo que el y sirven a los mismos clientes, a esto se llama competencia.

El conocimiento de la competencia siempre se ha considerado una táctica sana de cualquier empresa es por esto que conocer donde se encuentran ubicados, cuáles son sus precios y sus políticas ayudaran a tomar ventaja y lograr competir con mayor facilidad.

¹⁹(DESSLER, 2001)

Compras

La función de la compra es la que asume la responsabilidad de gastar en gran proporción los ingresos de la empresa, por lo cual es importante definir los controles y las funciones cuando se realiza dicho gasto.

Por otro lado, el efecto de una buena compra es económicamente más significativo que el de una venta, porque el ahorro es muy importante y esto se verá reflejado en las utilidades

Entidades reguladoras

Ministerio de Agricultura y Ganadería, a través del un sub organismo denominado AGROCALIDAD, que verifica el estado de las instalaciones, los productos ya que es la autoridad que regula y controla las actividades productivas del agro nacional, que apoya la salud pública y del medio ambiente.

SRI (Servicio de Rentas Internas): Es el ente que determina, recauda y controla los tributos resultantes de las operaciones de las empresas.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Ambiente de Control: Es el marco de condiciones dentro del cual opera el conjunto de los sistemas de información, contabilidad y control que contribuye a la confiabilidad de estos.

Auditoría: Es una actividad profesional que implica el ejercicio de una técnica especializada y la aceptación de una responsabilidad.

Auditoría Interna: Proceso sistemático de evaluar y obtener objetivamente las evidencias acerca de las afirmaciones relacionadas con acontecimientos económicos comunicando los resultados a las partes interesadas

Autoridad: Se indicarán los distintos tipos de autoridad vigentes en la organización.

Atribuciones: Se definirán y establecerán las facultades delegadas a los responsables de cada ente de la organización.

Control: Regulación de un sistema o plan de la organización.

Control interno: sea un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos y alcance de objetivos o metas planteadas.

Control Interno Administrativo: Se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente.

Control Interno Financiero: Control de las actividades contables y financieras de la organización.

Delegación: Se refiere a la enunciación de las tareas que el personal jerárquico puede asignar a sus subordinados. En razón del exceso de obligaciones a cumplir, el responsable de cada área podrá delegar funciones en los miembros que, según el organigrama, dependan de él.

Eficacia: Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado.

Eficiente: Es un término económico que se refiere a la ausencia de recursos productivos ociosos, es decir, a que se están usando de la mejor manera posible los factores en la producción de bienes o servicios.

Estados Financieros: Son los resúmenes de efectos económicos durante un determinado periodo.

Evaluación de riesgos: Es el uso sistemático de la información disponible para establecer el nivel del riesgo.

Factores externos: Elementos ajenos a una organización y que este debe considerar por la incidencia en su capacidad.

Fraude: es una acción contraria a la verdad y a la rectitud que perjudica a la empresa.

Información: Se determinará cuál es la información que debe generarse en el ente orgánico, tanto para su propio uso como para integrar el sistema general de información de la organización.

Jerarquía: Cadena de subordinaciones.

Junta directiva: Es un organismo colegiado cuyo propósito es representar y proteger los intereses de los accionistas de las empresas.

Misiones y Funciones: Se enunciarán las funciones de cada uno de los entes de la organización y se definirán sus fines.

Normas: Conjunto de reglas, estatutos, principios que regulan el funcionamiento de una empresa.

Organización: Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Proceso Administrativo: Se consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por 4 funciones fundamentales, planeación, organización, ejecución y control. Constituyen el proceso de la administración.

Riesgo de control: Es el riesgo que los sistemas de control estén incapacitados para detectar errores o irregularidades significativas en forma oportuna.

Recursos: Es la materia prima, maquinaria, talento humano y establecimiento de la empresa.

Reemplazo: Se definirá y establecerá el régimen de reemplazos entre los responsables de los entes de la organización.

Relaciones: Se indicarán los tipos de relaciones existentes entre los distintos entes internos de la organización o externos a la misma.

Responsabilidades: Se definirán las obligaciones que emergen del ejercicio de una determinada atribución.

Salvaguardar: Proteger un bien o una persona.

2.4 HIPÓTESIS Y VARIABLES

2.4.1 Hipótesis General

El uso de técnicas de control podría ayudar a identificar las debilidades existentes en la empresa Casa Comercial Agraria para disminuir los problemas, y alcanzar los objetivos planteados. **(H.G.)**.

2.4.2 Hipótesis Particulares

- El diseño de una representación gráfica, permitirá a la empresa Casa Comercial Agraria una correcta dirección, al establecerse de forma adecuada las jerarquías. **(H.P1)**.
- La Supervisión que se ejecuta de manera oportuna ayudará a tener inventarios en perfectas condiciones. **(H.P2)**.
- La identificación y delimitación de las funciones de los empleados coadyuvará a una correcta segregación de actividades. **(H.P3)**.
- La creación de un manual de funciones aportará al mejoramiento del ambiente laboral y a los factores psico-emocionales de los empleados. **(H.P4)**.

2.4.3 Declaración de las Variables.

El uso de técnicas de control podría ayudar a identificar las debilidades existentes en la empresa Casa Comercial Agraria para disminuir los problemas, y alcanzar los objetivos planteados. **(H.G.)**.

V.I:Uso de técnicas de control.

V.D: Identificar debilidades existentes.

V.D:Disminuir problemas.

V.D: Alcanzar objetivos.

- El diseño de un organigrama estructural, permitirá a la empresa Casa Comercial Agraria una correcta dirección, al establecerse de forma adecuada las jerarquías. **(H.P1)**.

V.I: Organigrama estructural.

V.D:La correcta dirección al implementarlo.

- La Supervisión que se ejecuta de manera oportuna ayudará a tener inventarios en perfectas condiciones. **(H.P2)**.

V.I:Supervisión de inventarios.

V.D:Inventarios en perfectas condiciones.

- La identificación y delimitación de las funciones de los empleados coadyuvará a una correcta segregación de actividades. **(H.P3)**.

V.I:Funciones de los empleados.

V.D:Segregación de actividades.

- La creación de un manual de funciones aportará al mejoramiento del ambiente laboral y a los factores psico-emocionales de los empleados. **(H.P4)**.

V.I: Creación de un manual de funciones.

V.D:Ambiente laboral y a los factores psico-emocionales.

2.4.4 Operacionalización de las Variables

Cuadro 1 Variable

Variable	Tipo	Conceptualización	Técnica
Uso de técnicas de control.	Independiente	Investigar si la empresa tiene un manual de Control Interno.	Entrevistas y Encuesta
Identificar debilidades existentes.	Dependiente	Conocer si se ha presentado problemas en los últimos meses.	Entrevistas y Observación
Disminuir problemas.	Dependiente	Proporcionar alternativas de solución a causas que provocan problemas.	Observación
Alcanzar objetivos.	Dependiente	Preguntar si las ventas han aumentado	Observación
Organigrama estructural.	Independiente	Representación grafica de la empresa	Entrevistas
Lacorrecta dirección al implementarlo.	Dependiente	Lineamiento de los cargos y sus funciones	Observación
Supervisión de inventarios.	Independiente	Evidenciar si se están realizando el control de los inventarios.	Encuestas
Inventarios en perfectas condiciones.	Dependiente	Inventarios que se encuentran en optimas condiciones	Observación
Funciones de los empleados.	Independiente	Las actividades que realiza cada uno de los empleados.	Entrevistas
Segregación de actividades.	Dependiente	Distribuir las funciones de cada uno de los empleados.	Entrevistas
Creación de un manual de funciones.	Independiente	Perfiles y actividades de los empleados	Entrevistas
Ambiente laboral y a los factores psico-emocionales.	Dependiente	El entorno que rodea al personal de la empresa.	Entrevista

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos se están dando por la aplicación de entrevistas a los Gerentes - Propietarios y encuestas a los Colaboradores.

El presente proyecto tiene una investigación de tipo:

- ✓ Según su finalidad es aplicada ya si se llega a ejecutar se solucionara los problemas presentados en la empresa.
- ✓ Según su objetivo gnoseológico es descriptiva porque se identifica una situación concreta y se señala sus características y propiedades.
- ✓ Según su contexto es de campo ya que este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.
- ✓ Según la orientación es longitudinal ya que se observaran cuales son los problemas desde situaciones pasadas hasta las actuales.

3.2 LA POBLACIÓN Y LA MUESTRA.

3.2.1 Características de la población.

En nuestra investigación consideramos como universo a la empresa “**Casa Comercial Agraria**”.

Cuadro 2 Población o Universo

PERSONAL DE LA EMPRESA	NÚMERO
GERENTE-PROPIETARIO	1
COLABORADORES	12
TOTAL	13

Fuente: Investigación en Casa Comercial Agraria

3.2.2 Delimitación de la población

El número de nuestro universo en esta investigación equivale a 13 personas, por esta razón nos vemos en la necesidad de aplicar la encuesta en la población que se considera razonable.

3.2.3 Tipo de muestra

La muestra elegida para el presente estudio será probabilística ya que al seleccionarse intencionalmente se obtendrá gran riqueza por la variedad de información para su recolección ya que se conoce el universo.

3.2.4 Tamaño de la muestra

En la presente investigación no se procederá a aplicar la formula ya que nuestro universo es reducido porque se trata de una PYMES.

3.2.5 Proceso de Selección

La selección de los individuos que nos proporcionará información para esta investigación será todo el personal que labora en la empresa.

3.3 LOS MÉTODOS Y LAS TÉCNICAS

3.3.1 Métodos Teóricos

Sintético: ya que pasa de lo incierto a lo concreto y consiste en combinarlos mediante la síntesis se logra la sistematización del conocimiento científico.

Modelación: Porque permite establecer mediante la comparación de las similitudes y diferencias existentes entre los distintos objetos, fenómenos y procesos

Estadístico: Debido a que analiza la información obtenida para dar un resultado confiable y de esta manera tomar decisiones correctas.

3.3.2 Método empírico

El método empírico fundamental que se utilizara es:

Observación, porque se divisa los procesos administrativos y funciones del personal en sus actividades diarias para cotejar con los procedimientos que se deben seguir para un adecuado funcionamiento de la empresa.

3.3.3 Técnicas e instrumentos

El método que utilizaremos en esta investigación es:

La **encuesta** porque a través de esta se puede recopilar una gran cantidad de datos, ya que se plantará diferentes alternativas que nos generará respuestas más concretas para conocer las falencias presentadas la gestión administrativa.

Asimismo se realizara **entrevistas** a los gerentes de la empresa con el propósito de indagarla situación actual de la compañía.

3.4 EL TRATAMIENTO ESTADÍSTICO DE LA INFORMACIÓN

La herramienta que vamos a utilizar para tabular datos es documentos de Excel que nos permitirá optimizar tiempo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de la situación Actual

En la actualidad la empresa Casa Comercial Agraria posee tres locales que se dedican a actividades comerciales de compra y venta de insumos agrícolas, los cuales están ubicados en los cantones:

- Milagro
- El Triunfo
- Yaguachi El Kilometro 26

Resultados de la encuesta realizada al personal administrativo de la empresa:

1. ¿Utiliza usted algún sistema de control interno en su empresa?

Cuadro 3 Utiliza algún sistema de control interno.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	0	0%
No	6	100%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 1 Utiliza algún sistema de control interno.

Interpretación:

Según la encuesta aplicada al personal administrativo de la empresa Casa Comercial Agraria, obtenemos como resultado que el 100% de las personas encuestadas no utiliza ningún sistema de control interno y el resultado de no utilizar dicho sistema podría ocasionar inconvenientes en la empresa.

2. ¿Cómo evalúa usted los procesos en su empresa en los últimos años?

Cuadro 4 Evaluación de los procesos en la empresa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
MUY BUENOS	2	33%
BUENOS	3	50%
REGULARES	1	17%
MALOS	0	0%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 2 Evaluación de los procesos en la empresa.

Interpretación:

El 50% del personal administrativo encuestado, evalúa los procesos de la empresa en los últimos años como buenos, el 33% consideran que dichos procesos son muy buenos y el 17% cree que son regulares.

3. ¿Cree usted que por medio de una guía de control interno es posible aumentar las utilidades de la empresa?

Cuadro 5 El control interno aumentaría las utilidades de la empresa.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

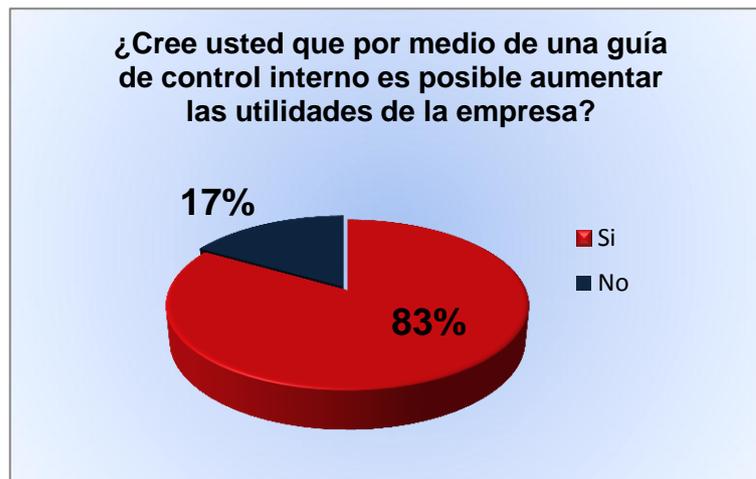


Figura 3 El control interno aumentaría las utilidades de la empresa.

Interpretación:

En la tercera pregunta de la encuesta realiza al personal administrativo se determina que el 83% de los empleados si cree que mediante una guía de control interno es posible que aumenten las utilidades de la empresa y por lo contrario el 17% no lo considera factible.

4. ¿Estaría de acuerdo en capacitar al personal para que obtengan conocimiento de los proceso de Control Interno?

Cuadro 6 Capacitación al personal.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

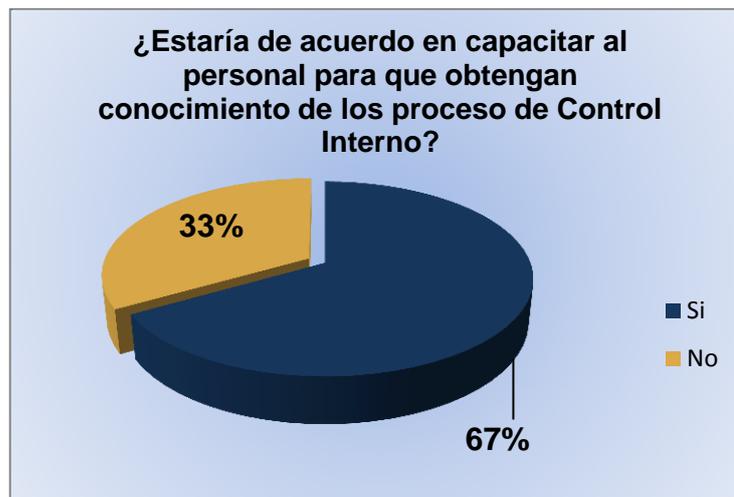


Figura 4 Capacitación al personal.

Interpretación:

El 67% de los Jefes están de acuerdo en capacitar a su personal operativo para que ellos obtengan conocimiento de los procesos de control interno que ayudarían a mejorar las actividades en la empresa y el 33% no está considerando la posibilidad de capacitación.

5. **¿Considera que es necesaria la asesoría de profesionales para llevar el control interno Administrativo en la empresa?**

Cuadro 7 Asesoría de Profesionales.

ALTERNATIVAS	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ABSOLUTA
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

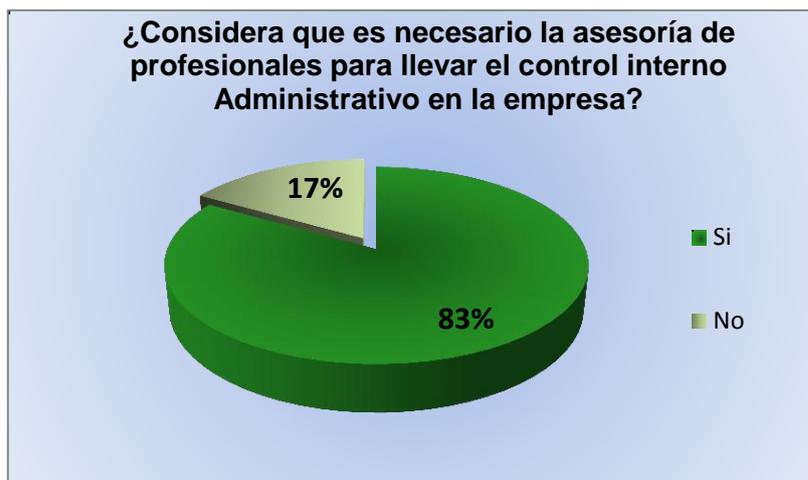


Figura 5 Aseria de profesionales.

Interpretación:

En esta pregunta de la encuesta realizada al personal administrativo se determina un 83% considera que es necesario la asesoría de profesionales para poder ejecutar un control interno adecuado para el área administrativa en la empresa y el 17% no lo cree conveniente.

6. ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de Control administrativo que le brindaría ventajas en su empresa?

Cuadro 8 Implementación de un sistema de Control administrativo.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	5	83%
No	1	17%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 6 Implementación de un sistema de Control administrativo.

Interpretación:

El 83% de los encuestados si consideran la posibilidad de implementar un sistema de control interno para el área administrativa y el 17% restante no están de acuerdo que implementando dicho sistema mejoraría la situación de la empresa.

7. ¿Cuáles son los problemas que amenazan a la gestión de la empresa?

Cuadro 9. Problemas que amenazan la gestión.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
INVENTARIO CADUCADO	4	67%
CARTERA VENCIDA	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

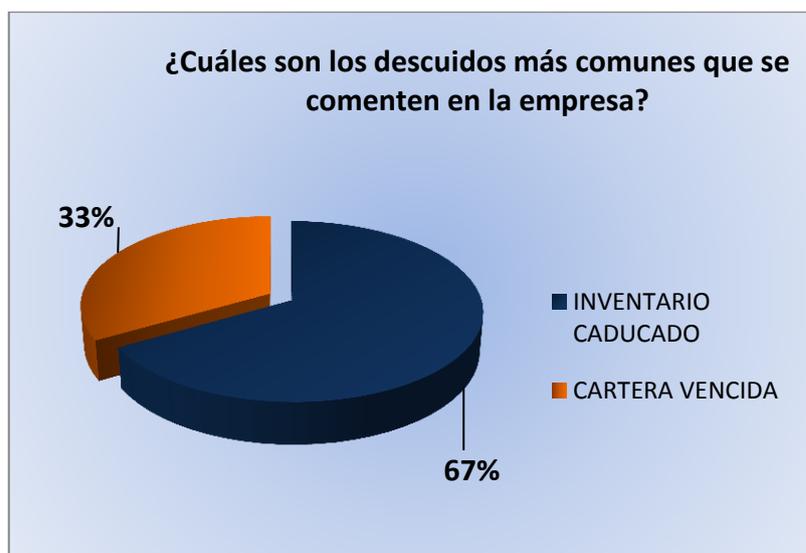


Figura 7. Problemas que amenazan la gestión.

Interpretación:

El personal encuestado indica que el 67% de los problemas es que el inventario caducado lo cual ocasiona pérdidas a la empresa y el 33% considera que descuido más común es que exista un alto porcentaje de cartera de crédito vencida.

8. ¿Considera usted que existiendo una adecuada segregación de funciones contribuiría a mejorar los procesos en la empresa?

Cuadro 10. Contribución para mejorar procesos.

Alternativas	Frecuencia Relativa	Frecuencia Absoluta
Si	4	67%
No	2	33%
TOTAL	6	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

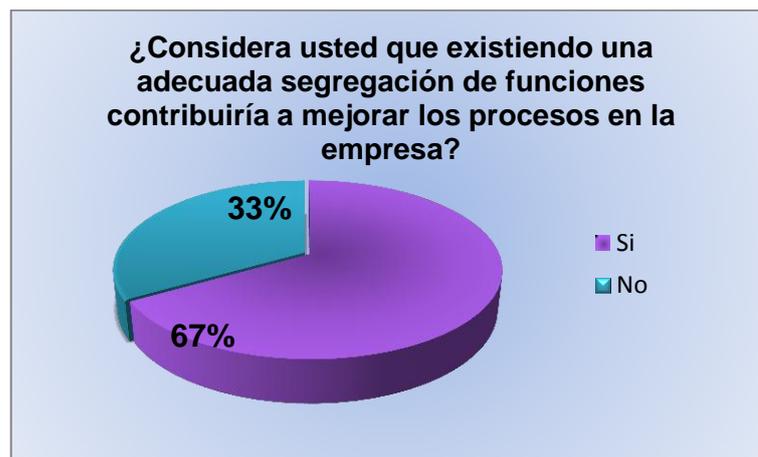


Figura 8. Contribución para mejorar procesos.

Interpretación:

En la octava pregunta de la encuesta realizada al personal de la empresa Casa Comercial Agraria, indica que el 67% de personas si consideran que existiendo una adecuada segregación de funciones contribuiría a mejorar los procesos en la empresa y el 33% afirma que no es necesario que exista una segregación en las actividades que realizan a diario.

Encuesta realizada al personal operativo.

Cuadro 11. Satisfacción Laboral

		SI	%	NO	%
1	¿El salario que recibe por sus actividades está acorde con la labor desempeñada?	6	86%	1	14%
2	Recibe su salario a tiempo	7	100%	0	0%
3	¿El salario que recibe por su trabajo le permite satisfacer sus necesidades?	5	71%	2	29%
4	¿Ha recibido capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas en el trabajo?	2	29%	5	71%
5	¿Se siente satisfecho en su lugar de trabajo?	7	100%	0	0%
6	¿Existe un trato respetuoso entre jefe a empleado?	6	86%	1	14%
7	¿Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?	2	29%	5	71%
8	¿Dispone de material necesario para realizar sus actividades?	4	57%	3	43%
9	¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?	4	57%	3	43%
TOTAL		68%		32%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 9. Satisfacción Laboral

Interpretación:

El 68% del personal operativo de Casa Comercial Agraria se sienten satisfechos laborando en la empresa, la mayor parte están conforme con el salario que reciben por sus actividades y manifiesta que les cancelan su sueldo oportunamente. Una mínima parte de los encuestados reciben capacitaciones siendo estos los técnicos y el restante no recibe preparación para desarrollar su trabajo, las actividades que deben realizar la conocen empíricamente porque no existe manual de funciones.

Cuadro 12. Participación.

		SI	%	NO	%
1	¿Su jefe acostumbra pedir su opinión?	2	29%	5	71%
2	¿Su jefe le permite tomar pequeñas decisiones?	4	57%	3	43%
3	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?	1	14%	6	86%
4	¿Se siente feliz realizando su trabajo?	6	86%	1	14%
TOTAL		47%		53%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 10. Participación.

Interpretación:

El 47% del personal operativo participa en las actividades de la empresa y el 53% siente que las opiniones que puedan emitir no servirán para que la gerencia realice mejoras, esto acarrea la problemática de que el personal tenga tendencia a necesitar constantemente de los jefes y estos lleguen a sentirse muy estresados.

Cuadro 13. Clima Organizacional.

		SI	%	NO	%
1	¿El ambiente donde trabaja es agradable?	5	71%	2	29%
2	¿En su lugar de trabajo la ventilación es adecuada?	3	43%	4	57%
3	¿Se siente integrado en su empresa?	6	86%	1	14%
4	¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?	4	57%	3	43%
5	¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?	1	14%	6	86%
6	¿Cuenta con medidas de seguridad en su lugar de trabajo?	1	14%	6	86%
7	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar su trabajo?	1	14%	6	86%
TOTAL		43%		57%	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.



Figura 11. Clima Organizacional.

Interpretación:

El 43% del personal operativo indican que existe un buen clima organizacional por lo contrario el 57% manifiestan que para que haya clima organizacional deberían de contar con medidas de seguridad ya que ciertos productos que manejan son tóxicos y esto podría afectar a su salud, que en lugar están ubicados existe mucho ruido porque está cerca de la carrera principal y que no hay adecuados canal de información.

4.2 ANÁLISIS COMPARATIVO, EVOLUCIÓN, TENDENCIA Y PERSPECTIVAS.

El control interno administrativo es muy importante en todas las empresas sean estas grandes, medianas y pequeñas, es por ello que en la actualidad la implantación de dichos controles ayuda a que la administración pueda tener confianza en que los procesos se están ejecutando de forma adecuada. Es por ello que Casa Comercial Agraria se preocupa por mejorar su gestión ya que es una empresa que posee 28 años en el mercado sin embargo no ha podido mejorar por falta de capacitaciones, falta de comunicación y por qué no cuentan con un debido manual de funciones, situación que está afectando a la productividad de esta empresa, por ello es necesario que se busque métodos para disminuir estas falencias y así optimizar los niveles de rentabilidad de la empresa para permanecer y expandirse en el mercado.

4.3 RESULTADOS

Luego de haber desarrollado preguntas para conocer la problemática y efectuado encuestas al personal administrativo de la empresa se detecto lo siguiente:

1. La empresa no existe un manual de control interno.
2. Que no tienen definidas la misión, visión y valores corporativos.
3. No existe una representación grafica de la estructura en la empresa.
4. Entre los errores más comunes que tiene la empresa es que hay una gran cantidad de insumos caducados lo que genera pérdidas para la empresa.
5. No existe una adecuada segregación de funciones.
6. No todo el personal ha sido capacitado.
7. Que los empleados se sienten satisfechos laborando en esa empresa pero les gustaría que mejore la gestión administrativa.

4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Cuadro 14. Evaluación de hipótesis.

HIPÓTESIS GENERAL	VERIFICACIÓN
El uso de técnicas de control podría ayudar a identificar las debilidades existentes en la empresa Casa Comercial Agraria para disminuir los problemas, y alcanzar los objetivos planteados.	En la empresa existen inconvenientes por la falta de control interno administrativo por lo tanto, está afectando al crecimiento de la empresa Casa Comercial Agraria y lo podemos comprobar con las encuestas realizadas al personal administrativo y operativo que labora en la empresa.
Hipótesis particular N°1. El diseño de una representación gráfica, permitirá a la empresa Casa Comercial Agraria una correcta dirección, al establecerse de forma adecuada las jerarquías.	El diseño de un organigrama para obtener ventaja competitiva al conocerse internamente Preg 6.
Hipótesis particular N°2. La supervisión que se ejecuta de manera oportuna ayudará a tener inventarios en perfectas condiciones.	La supervisión que se ejecuta de manera oportuna ayudará a detectar a tiempo los inventarios cuando hayan venido en mal estado o cuando se van a caducar, y lo podemos demostrar que existe una gran cantidad de productos caducados en la encuesta a empleados administrativos pregunta 7.
Hipótesis particular N°3. La identificación y delimitación de las funciones de los empleados coadyuvará a una correcta segregación de actividades.	Esta hipótesis se puede verificar con la pregunta 8 de la encuesta aplicada a los administrativos y también la realizada al personal operativo, que es de gran importancia fijar las funciones para que haya una correcta segregación de actividades.
Hipótesis particular N°4. La creación de un manual de funciones aportará al mejoramiento del ambiente laboral y a los factores psico-emocionales de los empleados.	Podemos constatar que en las encuesta realizadas al personal administrativo y operativo la gran necesidad de la crear de un manual de funciones y así mejorar el ambiente laboral.

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico.

CAPITULO V LA PROPUESTA

5.1 TEMA

Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo en la empresa Casa Comercial Agraria Milagro.

5.2 FUNDAMENTACIÓN

La importancia del control: El control es el último eslabón en la cadena de funciones de administración. No obstante el valor de la función del control radica predominantemente en su relación con las actividades de planeación y delegación.

El proceso de control consta tres pasos independientes y claros:

1. Medir el desempeño real.
2. Comparar el desempeño real contra algún un estándar.
3. Tomar medidas administrativas para corregir las desviaciones a los estándares incorrectos.

Manuales administrativos: Son documentos que sirven de medios de comunicación y coordinación en los cuales se encuentran estandarizadas las disposiciones y actividades en forma ordenada y sistemática que se dan en una empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección, al delinear la estructura organizacional poner políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Organigramas: Son la representación gráfica de la estructura de una organización, es donde se pone de manifiesto la relación formal existente entre las diversas unidades que la integran, sus principales funciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada cargo. Son considerados instrumentos auxiliares del administrador, a través de los cuales se fija la posición, la acción y la responsabilidad de cada servicio.

Clima laboral: Es el conjunto de variables que inciden en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral. Las variables pueden ser objetivadas y matematizadas, pero la percepción es una ecuación personal de características cien por cien subjetivas. Las personas toman en cuenta una situación de totalidad, sin tener en claro o en la conciencia los aspectos parciales.

En el campo del desempeño laboral las personas trabajan para satisfacer necesidades económicas, pero también de desarrollo personal. Estas necesidades dan lugar a las motivaciones que facilitan el rendimiento, por lo que la percepción está determinada por la historia del sujeto y de sus anhelos y proyectos personales.

5.3 JUSTIFICACIÓN

Casa Comercial Agraria es una empresa familiar que se dedica a la comercialización de insumos agrícolas, la cual lleva veintiocho años en el mercado sin embargo poseen problemas en su gestión porque no se han establecidos controles, en inventarios de insumos, en cartera de crédito y no cuenta con una adecuada segregación de actividades del personal, situación que podría ocasionar que la empresa no evolucione y causa preocupación a la dirigente de la empresa, por lo que es de gran importancia la creación de un manual de función para que cada

empleado realice sus actividades con efectividad, también se detecto inconvenientes en la cuentas incobrables por esta razón es relevante diseñar políticas de crédito y control de inventarios, solucionando estos problemas la empresa podrá cumplir con los objetivos deseados.

Para poder identificar los problemas de la empresa se ha realizado investigaciones con la ayuda de encuestas tanto al personal administrativo y operativo, teniendo como resultado que se realicela misión, visión, valores corporativos, un organigrama y generar un estudio del interior de la empresa y su entorno a través del análisis FODA donde se determinara los factores de la empresa, además establecer las respectivas conclusiones y recomendaciones que aportaran a mejorar la gestión de la empresa y el desarrollo de la misma.

5.4 OBJETIVOS

5.4.1 Objetivo general de la propuesta

Realizar el diseño de un sistema de control interno en la empresa Casa Comercial Agraria, a través de herramientas que mejorende las actividades en la gestión administrativa.

5.4.2 Objetivo específicos

- Elaborar el diagnostico situacional de la empresa para diseñar estructura organizacional lineal utilizando el FODA.
- Realizar un estudio de los ciclos de cultivos para elaborar una matriz que nos indique cuando es oportuno adquirir mercadería y efectuar un sistema de inventarios su respectiva supervisión.
- Desarrollar un manual de funciones para delimitar las actividades e identificar responsabilidades.
- Establecer programas de capacitaciones para mejorar el ambiente laboral.

5.5 UBICACIÓN

Casa Comercial Agraria está situada en la República del Ecuador, Provincia del Guayas, contando con tres locales:

- Cantón Milagro, en las calles Manuel Hidalgo entre Gral. Eloy Alfaro y Torres Causana en un edificio de 2 plantas de color crema.
- Cantón El Triunfo, Av. Ocho de abril y Deleg.
- Cantón Yaguachi vía km 26, vía principal.

Casa Comercial Agraria está dividida en dos áreas:

- Almacenes.
- Bodega.



5.6 ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

Factibilidad administrativa

1. La entrevista realizada a la gerente de Casa Comercial Agraria dio como resultado que la empresa no posee misión, visión, valores empresariales, principios corporativos, lo cual no permite conocer la razón de ser de la organización, los deseos que se tienen a futuro, los valores que deberían primar para el cumplimiento diario en sus actividades, el compromiso de que la unidad es la fuerza de la empresa.

Para ello se ha desarrollado a continuación la misión, visión, valores empresariales de la empresa.

EMPRESA

CASA COMERCIAL AGRARIA S.A.

LOGOTIPO



CASA COMERCIAL “AGRARIA”

PRODUCTOS AGRICOLAS

DISTRIBUIDOR AUTORIZADO BAYER

TELF.S. 2712956- 2973678-2717242-099754433

MISIÓN

Casa Comercial Agraria es una empresa que brinda insumos agrícolas, y otros productos del Agro con la mayor calidad y confiabilidad, para lograr que los agricultores obtengan resultados superiores a los tradicionales a través de nuestra responsabilidad en proveer productos y servicios de la mejor calidad.

VISIÓN

Ser una empresa líder dentro de las comercializadoras de insumos agrícolas, innovadora y con la habilidad de competir exitosamente brindando productos y servicios de calidad logrando satisfacer a los clientes.

VALORES EMPRESARIALES

- Servicio
- Calidad
- Honestidad
- Responsabilidad
- Profesionalismo
- Equidad
- Respeto
- Paciencia

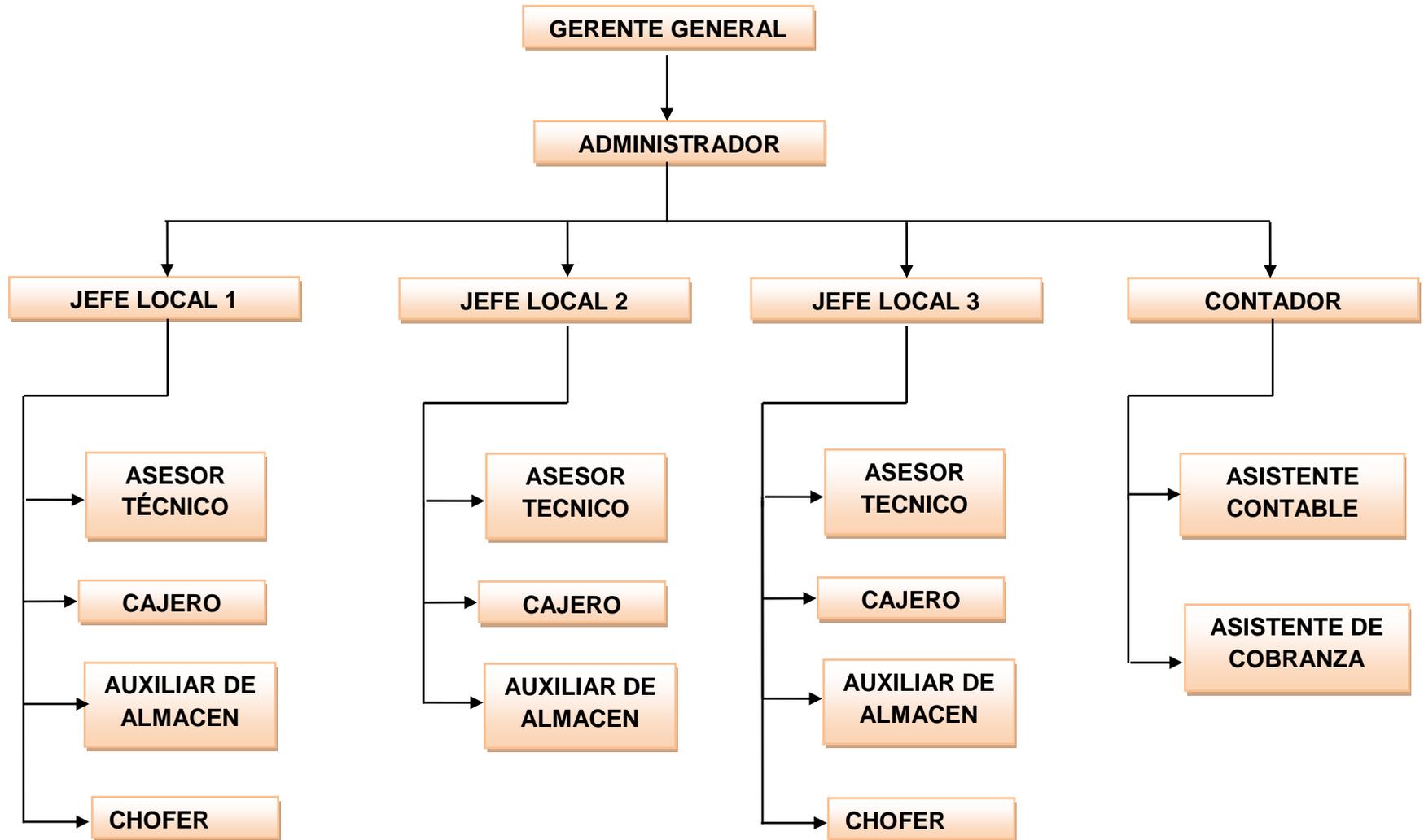
PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- ✓ Ofrecer insumos agrícolas y veterinarios de óptima calidad para el beneficio de nuestros clientes.
- ✓ Alcanzar crecimiento de la empresa y ser cada vez más competitivo en el mercado.
- ✓ Hacer prevalecer dentro de la organización el trabajo en equipo, el liderazgo y servir con cortesía y respeto a los clientes.
- ✓ Valorar a todos los empleados de la empresa, fomentar su desarrollo y crecimiento, creando las condiciones necesarias para conseguir su fidelidad, lealtad, entrega y compromiso.
- ✓ Brindar un servicio de personalizado de calidez con calidad.

2. Mediante la entrevista sostenida con la gerente de la empresa pudimos conocer que Casa Comercial Agraria no cuenta con una representación gráfica, que demuestre una adecuada unidad de mando dentro de la empresa y de esa manera no haya conflictos familiares al realización de sus actividades.

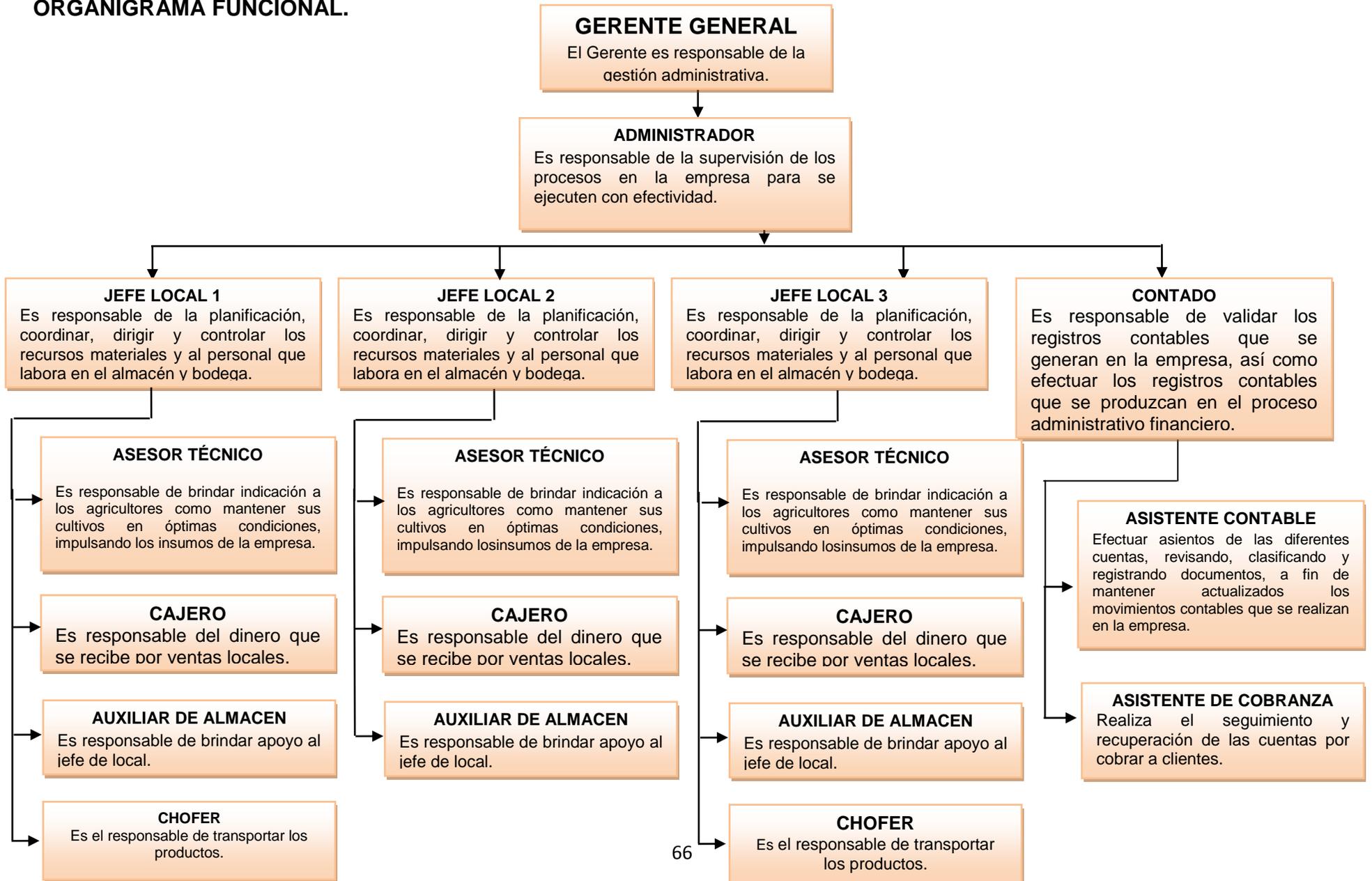
Observando la problemática se procedió a realizar un organigrama lineal que detalla las responsabilidades de cada uno de los empleados, modificando la situación actual en la que la familia percibe que todos se encuentran en igualdad de tomar decisiones y generando molestias en la parte operacional.

ORGANIGRAMA EMPRESA



Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

ORGANIGRAMA FUNCIONAL.



Diagnostico FODA

Según las investigaciones realizadas a Casa Comercial Agraria, mediante la aplicación de métodos como: entrevistas y encuestas al personal administrativo – operativo, nos permitió conocer información interna y externa de la empresa, para determinar estrategias que nos permitan eliminar los problemas presentados.

Se detalla a continuación las Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas para determinar estrategias que ayudara a visualizar la situación actual de la empresa.

Fortaleza

- Asesoría técnica oportuna.
- Diversidad en insumos agrícolas.
- Nivel alto de Competitividad.

Oportunidades

- Incremento del mercado consumidor.
- Ubicación estratégica.

Debilidades

- Falta de Manuales de control interno.
- Falta de Capacitación al personal.
- Falta de continuidad en los planes de asesorías.

Amenazas

- Competencia muy agresiva.
- Tasas arancelarias incrementan el precio de los productos.
- Prohibición del gobierno para el uso de ciertos insumos químicos en los cultivos.

Estrategias

- Establecer manuales de control interno, mejorando la atención y captación del cliente.
- Desarrollar programas de capacitación.
- Coordinar capacitación del personal con proveedores.
- Diseñar una matriz de variedades de insumos agrícolas indicando el uso en cada cultivo.
- Organizar un plan de asesoramiento para los agricultores con los insumos que pueden utilizar en sus cultivos. (caracol)
- Asesoramiento permanente durante el proceso de los cultivos
- Ubicando niveles de asesoría, promoción o difusión de los insumos agrícolas.
- Determinar plazos y tiempos para que los agricultores puedan adquirir los insumos adecuados.
- Promover estrategias de mercado (descuentos o promociones) para competir en el mercado.
- Implementar estrategias de ventas y marketing. Según la región y tipo de cultivo.

Conclusión del FODA

El resultado del análisis FODA indica que Casa Comercial Agraria no posee un control adecuado en sus operaciones, no cuenta con un manual de funciones, la administración no brinda capacitación a su personal lo cual ocasiona un nivel bajo en sus actividades que se realizan en la empresa y el diagnóstico FODA nos brinda estrategias para poder disminuir los problemas existentes.

Cuadro 15. Matriz FODA

ANÁLISIS EXTERNO	ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		F1. Asesoría técnica oportuna	D1. Falta de Manuales de control interno
		F2. Diversidad en insumos agrícolas	D2. Falta de Capacitación al personal
		F3. Nivel alto de competitividad.	D3 Falta de continuidad en los planes de asesorías.
OPORTUNIDADES (O)		ESTRATEGIA (FO)	ESTRATEGIA (DO)
O1. Incremento del mercado consumidor		E1 Ubicando niveles de asesoría, promoción o difusión de los insumos agrícolas. F1-O1	E1 Establecer manuales de control interno, mejorando la atención y captación del cliente. D1-O1
O2. Ubicación estratégica		E2 Implementar estrategias de ventas y marketing. Según la región y tipo de cultivo F2-O2	E2 Desarrollar programas de capacitación. D2-O2
AMENAZAS (A)		ESTRATEGIA (FA)	ESTRATEGIA (DA)
A1. Competencia muy agresiva		E1 Promover estrategias de mercado (descuentos o promociones) para competir en el mercado. F3-A1	E1 Asesoramiento permanente durante el proceso de los cultivos. F-A1
A2. Tasas arancelarias incrementan el precio de los productos		E2 Diseñar una matriz de variedades de insumos agrícolas indicando el uso en cada cultivo. F2-A2	E2 Coordinar capacitación del personal con proveedores. D2-A2
A3. Prohibición del gobierno para el uso de ciertos insumos químicos en los cultivos		E3 Organizar un plan de asesoramiento para los agricultores, con los insumos que pueden utilizar en sus cultivos. (caracol) F1-F2-F3-A3	E3 Determinar plazos y tiempos para que los agricultores puedan adquirir los insumos adecuados.

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

3. En la aplicación de la encuesta al personal administrativo detectamos que existe una gran cantidad de insumos en mal estado y caducados, también tenemos la información del último inventario realizado en diciembre 2011 y mayo 2012 y las pérdidas ascienden a por insumos en mal estado \$8129.12 y caducados \$14177.96.

En conclusión se sugiere que mediante la aplicación de la matriz de cultivos, se podrá tener un control minucioso de la adquisición de los inventarios de la empresa, ya que nos ayudara a establecer los períodos en que se debe comprar los insumos, aprovechando así las promociones, descuentos y demás beneficios que puedan brindar los proveedores y no permitiendo que las bodegas se llenen de productos que permanecerán por largos periodos almacenados y no brindara provecho alguno la inmovilización del dinero sino mas bien se disminuirá la liquidez o la posibilidad de realizar inversiones.

Además, se recomienda la utilización de un método de valoración de los inventarios ya que actualmente no se encuentra ninguno establecido. Aplicando el sesgo mental y por la información recaudada, se recomienda la implementación del método Fifo porque es el que en mayor proporción se apega a los objetivos empresariales y aun conociendo la trascendencia inflacionaria y el impacto en el pago de impuestos lo que se busca en si es controlar la recurrencia que se está dando en los inventarios caducados que están generando molestias en la gestión empresarial y obviamente reduciendo las utilidades.

Para así mantener un buen control en el manejo de los kardex y que ya no haya existencias perdidas, dañadas ni caducadas.

A continuación se presenta la matriz de ciclos de cultivos realizada en base a entrevistas con ingenieros agrónomos y clientes frecuentes de la empresa.

Cuadro 16. Matriz de Ciclo de Cultivos

	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
ARROZ (4 MESES)	1. ALVOLEO 2. TRASPOLANTE <u>SIEMBRA</u> (15 DÍAS SE REALIZA CONTOL DE MALEZAS) HERBICIDAS	<u>FERTILIZANTES</u> * ABONOS FOLIARES * REGULADORES DE CRECIMIENTO	<u>CONTROL DE ENFERMEDADES</u> HERBICIDAS FUNGICIDAS	COSECHA		1. ALVOLEO 2. TRASPOLANTE <u>SEMILLAS</u> (15 DÍAS SE REALIZA CONTOL DE MALEZAS) HERBICIDAS	<u>FERTILIZACIÓN</u> * ABONOS FOLIARES *REGULADORES DE CRECIMIENTO	CONTROL DE ENFERMEDADES FUNGICIDAS	COSECHA			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
BANANO (9 MESES)	<u>SIEMBRA SEMILLA</u> <u>FERTILIZANTES</u> * DAP	CONTROL DE ENFERMEDADES HERBICIDAS	FERTILIZANTES	CONTROL DE SIGATOK A E INSECTOS * INV. C/12 DÍAS *VER. C/18-20 DÍAS		FERTILIZANTES * UREA *MURIATO	<u>CONTROL SIGATOKA</u> MALEZAS INSECTOS	FERTILIZANTES	COSECHA			
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
CAÑA DE AZÚCAR (12MESES)			FERTILIZANTES			COSECHA	SIEMBRA Y DESINFECCIÓN DE LA SEMILLA	FERTILIZANTES <u>CONTROL DE MALEZAS</u> HERBICIDAS		FERTILIZANTES * DAP, URA *MURIATO	FUNGICIDAS	<u>CONTROL</u> MALEZAS INSECTOS FERTILIZANTES
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
MAIZ (4MESES)	SIEMBRA Y DESINFECCIÓN DE LA SEMILLA	<u>CONTROL(20DÍAS)</u> MALEZAS ENFERMEDADES	CONTROL INSECTOS	COSECHA	SIEMBRA Y DESINFECCIÓN DE LA SEMILLA	<u>CONTROL(20DÍAS)</u> MALEZAS ENFERMEDADES	CONTROL INSECTOS	COSECHA				
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

5. Otro de las limitaciones que tiene la empresa es que no existe un manual que indique cuales son las actividades a realizar, quien es su jefe inmediato y con quien debe coordinar sus actividades. Delimitando adecuadamente los niveles de autoridad, los canales de comunicación así como las responsabilidades de cada una de las funciones o cargos dentro de la organización.

El cual se presenta a continuación:

MANUAL DE FUNCIONES

Nombre del Cargo: GERENTE- PROPIETARIO	
Coordina actividades con: Administrador	Reporta a:Ninguno
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 55 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en administración o carreras a fines.

Experiencia mínima: 4 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El Gerente es responsable de la gestión administrativa.

ACTIVIDADES

- Gestionar (planificar, organizar, dirigir y controlar) las actividades de la empresa.
- Evalúa el desempeño del administrador.
- Se encarga de la contratación y despido del personal.
- Representación legal de la empresa.
- Desarrolla la planificación de programas de capacitación para el personal administrativo y operativo.
- Realiza la adquisición de activos.
- Cumplir con todas las funciones que se relacionen con la organización y funcionamiento de la empresa.
- Desarrolla los procesos administrativos y operativos.

- Realiza negociación con los proveedores.
- Autoriza el pago a los proveedores.
- Determinar forma de pago en las compras.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología.
- Dotes de mando.
- Capacidad de liderazgo.
- Perseverancia y constancia
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Inteligencia para afrontar problemas.
- Imparcial.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.
- Capacidad de tomar decisiones.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimiento en Finanzas.

Nombre del Cargo: ADMINISTRADOR	
Coordina actividades con: Gerente-Propietario y Jefes de locales.	Reporta a: Gerente-Propietario
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en administración o carreras a fines.

Experiencia mínima: 2 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El Administrador es responsable de la supervisión de los procesos en la empresa para se ejecuten con efectividad.

ACTIVIDADES

- Supervisa la gestión de las actividades de la empresa.
- Evalúa el desempeño de los jefes de cada uno de los locales.
- Supervisar los procesos administrativos y operativos.
- Analiza problemas de distribución.
- Recibe los informes del stock de los inventarios de cada uno de los locales.
- Realiza la planificación de la distribución de los insumos a todos los locales.
- Evalúa a los posibles proveedores.
- Realiza lineamientos para que los jefes de locales concedan crédito y descuento a sus clientes.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología.
- Dotes de mando.
- Capacidad de liderazgo.
- Perseverancia y constancia
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Inteligencia para afrontar problemas.
- Imparcial.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de organizar grupos de trabajo.
- Estabilidad y control emocional.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimiento en Finanzas.

Nombre del Cargo: CONTADOR	
Coordina actividades con: Administrador.	Reporta a: Gerente-Propietaria y Administrador.
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 40 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en Contabilidad o carreras a fines.

Experiencia mínima: 2 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El contador es responsable de validar los registros contables que se generan en la empresa, así como efectuar los registros contables que se produzcan en el proceso administrativo financiero.

ACTIVIDADES

- Efectuar y valorar los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- Revisión de los roles de pago.
- Supervisar las actividades que realiza la asistente contable.
- Verificar que todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable.
- Efectuar y validar las partidas de ajustes contables.
- Efectuar los cierres mensuales y anuales de acuerdo a los plazos establecidos.
- Elaborar los estados financieros.
- Efectuar los análisis financieros.
- Presentar el informe del análisis financiero al gerente y administrador.

- Mantener completo el archivo de documentación de respaldo contable de la empresa.
- Mantener un adecuado sistema de control contable.
- Realizar las declaraciones al SRI (Servicio de Rentas Internas).
- Enviar anexos transaccionales al SRI (Servicio de Rentas Internas).

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Capacidad de liderazgo.
- Integridad moral y ética.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Estabilidad y control emocional.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimientos en contabilidad, finanzas y economía.
- Conocimiento de leyes tributarias.

Nombre del Cargo: ASISTENTE CONTABLE	
Coordina actividades con: Contador	Reporta a: Contador
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en Contabilidad o carreras a fines.

Experiencia mínima: 2 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la empresa.

RESPONSABILIDADES

- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- Realiza roles de pago.
- Realiza los registros contables directos y generar el respectivo comprobante contable.
- Realiza todas las transacciones efectuadas dentro del proceso estén registradas en el sistema contable.
- Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas.
- Archiva documentos contables para uso y control interno.
- Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- Revisa y verifica la retención de impuestos.

- Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Integridad moral y ética.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Estabilidad y control emocional.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimientos en contabilidad, finanzas y economía.
- Conocimiento de leyes tributarias.

Nombre del Cargo: ASISTENTE DE COBRANZA	
Coordina actividades con: Contador	Reporta a: Contador
Número de ocupantes: 1	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 35 años

Sexo: Femenino

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en Contabilidad o carreras a fines.

Experiencia mínima: 2 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

Realiza el seguimiento y recuperación de las cuentas por cobrar a clientes.

ACTIVIDADES

- Recuperar la cartera vencida y por vencer.
- Realizar el seguimiento de los créditos.
- Efectuar llamadas telefónicas para el cobro de cuentas por cobrar.
- Mantener un registro de clientes.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Integridad moral y ética.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Estabilidad y control emocional.
- Facilidad de palabras.
- Trabajar bajo presión.

- Paciente con los clientes.
- Habilidad de negociación.
- Capacidad de Análisis.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimientos en contabilidad, finanzas y economía.

Nombre del Cargo: JEFE DE LOCAL	
Coordina actividades con: Administrador y Asistente Cobranza.	Reporta a: Administrador.
Número de ocupantes: 3	Nivel al que pertenece: Administrativo

PERFIL

Edad: 25 a 45 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en administración o carreras a fines.

Experiencia mínima: 2 años en las actividades del cargo.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El jefe de local es responsable de la planificación, coordinar, dirigir y controlar los recursos materiales y al personal que labora en el almacén y bodega.

ACTIVIDADES

- Supervisa la gestión de las actividades en el local.
- Evalúa el desempeño del personal operativo del local.
- Supervisar los procesos operativos.
- Supervisa el stock de los inventarios para entregar reporte al administrador.
- Verifica que el inventario este en optimas condiciones.
- Informa al administrador sobre ventas a crédito y descuentos.
- Recibe el informe de inventarios existentes en bodega.
- Realiza la logística en el local.
- Realiza los arqueos de caja.
- Realiza la verificación de los insumos que ingresan a bodega.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología.
- Dotes de mando.
- Capacidad de liderazgo.
- Perseverancia y constancia
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Inteligencia para afrontar problemas.
- Imparcial.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.
- Capacidad de tomar decisiones.
- Capacidad de organización.
- Capacidad de organizar grupos de trabajo.
- Estabilidad y control emocional.
- Proactividad.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.
- Conocimiento de relaciones humanas.
- Conocimiento de los insumos agrícolas y veterinarios.

Nombre del Cargo: ASESOR TÉCNICO	
Coordina actividades con: Jefe de local	Reporta a: Jefe de local
Número de ocupantes: 3	Nivel al que pertenece: Operativo.

PERFIL

Edad: 25 a 40 años

Sexo: Masculino

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Estudios profesionales en Agronomía.

Experiencia mínima: 2 años.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El asesor técnico es responsable de brindar indicación a los agricultores como mantener sus cultivos en óptimas condiciones, impulsando los insumos de la empresa.

ACTIVIDADES

- Brindar asesoría técnica a los clientes o agricultores.
- Visitas de campo.
- Impulsar productos nuevos.
- Realiza ventas.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Dotes de psicología.
- Perseverancia y constancia
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.

- Estabilidad y control emocional.
- Integración.

APTITUD

- Conocimiento de atención al cliente.

Nombre del Cargo: CAJERO	
Coordina actividades con: Jefe de local y vendedor.	Reporta a: Jefe de local
Número de ocupantes: 3	Nivel al que pertenece: Operativo.

PERFIL

Edad: 18 a 30 años

Sexo: Indistinto

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Bachiller o estudios universitario.

Experiencia mínima: 1 años en atención al cliente.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El cajero es responsable del dinero que se recibe por ventas locales.

ACTIVIDADES

- Facturación de los productos.
- Atención al cliente.
- Realizar registro por devoluciones de productos.
- Realizar el registro de las transferencias entre bodegas.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.

- Estabilidad y control emocional.
- Integración.

APTITUD

- Conocimientos de Word y Excel avanzado.

Nombre del Cargo: AUXILIAR DE ALMACÉN	
Coordina actividades con: Jefe de local	Reporta a: Jefe de local
Número de ocupantes: 3	Nivel al que pertenece: Operativo.

PERFIL

Edad: 18 a 30 años

Sexo: Masculino.

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Educación: Bachillerato.

Experiencia: Conocimientos básicos en atención al cliente.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El auxiliar de almacén es responsable de brindar apoyo al jefe de local.

ACTIVIDADES

- Atención al cliente.
- Realiza control del inventario.
- Realiza la recepción y almacenamiento de los insumos a bodega.
- Realiza la limpieza del almacén y bodega.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ACTITUD

- Capacidad de comunicación.
- Perseverancia y constancia
- Integridad moral y ética.
- Ser observador
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Iniciativa propia.

- Estabilidad y control emocional.
- Integración.
- Preservar los bienes de la empresa.

APTITUD

- Conocimientos en trato a clientes.
- Conocimiento en almacenamiento de productos.

Nombre del Cargo: CHOFER	
Coordina actividades con: Jefe de local	Reporta a: Jefe de local
Número de ocupantes: 2	Nivel al que pertenece: Operativo.

PERFIL

Edad: 25 a 40 años

Sexo: Masculino.

Estado Civil: Indistinto

REQUERIMIENTOS

Licencia: Tipo E

Educación: Bachillerato.

Experiencia mínima: 3 años.

DESCRIPCIÓN GENERAL DE CARGO.

El chofer es el responsable de transportar los productos.

ACTIVIDADES

- Transporte de productos entre bodegas.
- Brindar mantenimiento al vehículo.
- Transporte de productos a los clientes especiales.
- Transportar al personal administrativo.
- Transporta productos de proveedores a bodega.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

ACTITUD

- Integridad moral y ética.
- Acostumbrado a trabajar en equipo.
- Paciente.
- Iniciativa propia.

- Estabilidad y control emocional.
- Integración.
- Preservar los bienes de la empresa.

APTITUD

- Conocimientos Mecánica.
- Conocimiento ley de transito.

6. También se ha detectado por medio de entrevistas y encuestas que el personal administrativo y operativo necesita capacitación para que refuercen sus conocimientos dándose la optima implementación de los controles internos.

Sugerimos que las capacitaciones sean las siguientes:

- Seminario de gestión administrativa y control interno.
- Seminario de control de inventarios.
- Seminario clima laboral.
- Seminario de ética y comportamiento organizacional.
- Seminario de atención al cliente.

En conclusión no solamente brindara conocimientos al personal, sino también mejorara los procesos de la empresa y que su ambiente se torne agradable.

5.7.1 Actividades

- Levantamiento de información
- Presentación de los problemas existentes en la empresa
- Desarrollo del Plan de mejoras
- Aprobación del plan de trabajo
- Planificación de un plan de Capacitaciones
- Presentación del plan de capacitación
- Ejecución de la capacitaciones personal administrativo
- Ejecución de la capacitaciones personal operativo
- Evaluación del proceso

5.7.2 Recursos, análisis financiero.

Humanos.

- ✓ Asesor de Tesis.
- ✓ Gerente de la empresa.
- ✓ Personal administrativo y operativo de la empresa.
- ✓ Ingenieros Agrónomos. (ECUAQUIMICA – PROFICOL).
- ✓ Agricultores.

Materiales

- ✓ Libros
- ✓ Computadoras.
- ✓ Revistas agrícolas
- ✓ Hojas de encuestas
- ✓ Cámara fotográfica.
- ✓ Hojas de papel bond.
- ✓ Pendrive

Financiero.

PRESUPUESTO

ÁMBITO: ADMINISTRATIVA

No.	ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL CUENTA
1	Levantamiento de información del ambiente interno de la empresa y desarrollo de la propuesta	Remuneraciones Personal Contratado	Pago honorarios	2	15 días	\$ 500,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
2	Desarrollo de plan de mejoras.	Remuneración Personal Contratado	Pago honorarios	2	21 días	\$ 550,00	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
3	Capacitación al personal administrativo y operativo.	Remuneración Personal Contratado	Pago honorarios	5	1 mes	\$ 640,00	\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
TOTAL ÁMBITO: ADMINISTRATIVA								\$ 5.300,00

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN

No.	ACTIVIDAD	PARTIDA	RECURSO	CANTIDAD	UNIDAD MEDIDA	COSTO UNITARIO	SUBTOTAL	TOTAL CUENTA
1.1.A	Planificación		Directivo: Personal Administrativo y Operativo	11	persona	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
1.2.A	Ejecución	Servicio de Capacitación	Seminario -Gestión Administrativa y control interno.	1	facilitador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
			Seminario - Control de Inventario	1	facilitador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
			Seminario - Clima Laboral	1	facilitador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
			Seminario - Etica y Comportamiento Organizacional	1	facilitador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
			Seminarios - Atención al cliente.	1	facilitador	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
		Papelería	Seminarios	5	Seminarios	\$ 40,00	\$ 200,00	\$ 200,00
1.3.A	Evaluación del Proceso		Directivo: Personal Administrativo y Operativo	11	personas	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL - CAPACITACION PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO								\$ 3.200,00

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

5.7.3 Impacto.

Aplicando la propuesta del proyecto obtendremos como beneficio:

- Que a través de un organigrama funcional se delimite claramente las responsabilidades de los cargos en la empresa para que de esta manera exista una adecuada comunicación del personal.
- Mediante la aplicación de manual de funciones ayudara al personal que labora en la empresa a conocer las responsabilidades y obligaciones específicas que les corresponden.
- Utilizando la matriz de cultivos se podrá realizar adecuada supervisión de los inventarios estableciendo tiempos determinados y así preservar los insumos en óptimas condiciones para su comercialización a los clientes.
- Brindando capacitaciones al personal administrativo y operativo de la empresa ayudara a incrementar la productividad y calidad del trabajo, a mejorar la relación jefe subordinado y a que exista un ambiente laboral agradable en la empresa.

5.7.3 Cronograma

	Actividad	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Levantamiento de información	■	■														
1.1	Presentación de los problemas existentes en la empresa			■													
2	Desarrollo del Plan de mejoras (Elaboración de un organigrama lineal y Manual de Funciones y Matriz de Cultivos)				■	■	■										
3.	Aprobación del plan de trabajo						■	■									
4	Planificación de un plan de Capacitaciones								■	■							
5	Presentación del plan de capacitación										■						
6	Ejecución de la capacitaciones personal administrativo											■	■				
7	Ejecución de la capacitaciones personal operativo													■	■		
8	Evaluación del proceso																■

Elaborado por: Lady Arévalo y Andrea Pico

5.7.5 Lineamiento para evaluar la propuesta

El planteamiento de la presente propuesta estuvo dirigido por varios lineamientos:

- Se realizó una investigación de los problemas que presentaba la empresa, utilizando como medio de información encuestas y entrevistas al personal administrativo y operativo de la empresa.
- Luego de la recolección de los datos se continuó con la tabulación de los mismos comprobándose así la hipótesis de que la necesidad de controles internos, y por ende la necesidad de un manual de funciones para que la descentralice las funciones para ser delegadas y controladas a cabalidad.
- Se procedió a elaborar el análisis FODA para determinar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que tiene la empresa y establecer estrategias de mejoras.
- Se realizó una investigación de cultivos de la zona, hectareaje, insumos utilizados para la elaboración de una matriz que nos ayudara a que los insumos en bodega correspondan a los meses en los que serán vendidos.

CONCLUSIONES

Al finalizar nuestro proyecto de Diseño e implementación de un sistema de control interno administrativo de la empresa Casa Comercial Agraria, llegamos a las siguientes conclusiones:

- La empresa no cuenta con un sistema de Control Interno que le permita identificar de manera oportuna los riesgos y la prevención de los mismos por tal motivo se diseño un manual de control interno administrativo que permita una efectividad en la gestión de la empresa.
- La empresa cuenta un elevado margen de productos en mal estado, lo cual ocasiona pérdidas para la empresa.
- En la empresa no se ha definido los niveles de autoridad y los canales de comunicación no son fluidos.
- En el presente proyecto se proporciona una guía que permita la implementación de una adecuada organización, segregación de funciones y delimitación de responsabilidades de cada uno de los empleados.
- Según las encuestas realizadas nos indican que el personal de la empresa no ha recibida capacitación alguna para realizar sus funciones a cabalidad.

RECOMENDACIONES

- Conjuntamente difundir e implementar en un corto tiempo el Manual de control interno elaborado en el presente proyecto con la finalidad de reducir o eliminar los problemas de la empresa.
- Realizar seguimientos de la aplicación del manual, para saber si los objetivos se están cumpliendo.
- Que cada uno de los jefes de locales emitan informes mensuales de los resultados obtenidos y realizar reuniones por lo menos una vez por mes con el administrador y gerente general para que en conjunto establezcan acciones correctivas en caso de ser necesario.
- Que se contrate personal para realizar actividades específicas.
- Realizar control de inventarios utilizando la Matriz de Ciclos de cultivos.
- Capacitar al personal de la empresa, mediante el uso de seminarios o talleres de capacitación, de esta manera se logrará que cada uno de ellos conozcan cuáles son sus funciones específicas

Bibliografía

Gestiopolis. (2007). Recuperado el 04 de 2012, de www.gestiopolis.com

AMARU, A. C. (s.f.). *Fundamentos de Administración*.

CEVICH, G. I., & KONOPISKE, D. (2006). *Organizaciones Comportamiento, estructura, procesos*. The Mc Gran .

DESSLER, G. (2001). *Administración de personal*. Person Educación .

Guevara Viejo, J. F. (2011). Situación Comercial de la Ciudad de Milagro. *Ciencia UNEMI* , 41-43.

JACQUES FILION, L., CISNEROS MARTÍNEZ, L., & MEJIA MORELOS, J. (s.f.). *Administracion de PYMES*. Pearson.

MOYANO FUENTES, j., BRUQUE CÁMARA, S., MAQUEIRA MARÍN, J. M., FIDALGO BAUTISTA, F. Á., & MARTINEZ JURADO, P. J. (s.f.). *Aministración de empresas*.

ROBBIAS, S., & JUDGE, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación.

ROBBINS, S., & DECARZO, D. (2008). *Supervision*. Pearson Educación.

ROBBINS, S., & DECENZO, D. (s.f.). *Fundamentos de Administracion*.

Viel Rojas, Y. (29 de 09 de 2009). *Emagister*. Obtenido de [/www.emagister.com](http://www.emagister.com)

ANEXOS



ENCUESTA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Su colaboración llenando esta encuesta, nos dará a conocer la situación laboral en su organización y su opinión nos permitirá realizar mejoras en la gestión de la empresa.

Fecha de la Encuesta. _____

1. ¿Utiliza usted algún sistema de control interno en su empresa?

SI

NO

2. ¿Cómo evalúa usted los procesos en su empresa en los últimos años?

MUY BUENOS BUENOS REGULARES MALOS

3. ¿Cree usted que por medio de una guía de control interno es posible aumentar las utilidades de la empresa?

SI

NO

4. ¿Estaría de acuerdo en capacitar al personal para que obtengan conocimiento de los procesos de Control Interno?

SI

NO

5. ¿Considera que es necesaria la asesoría de profesionales para llevar el control interno Administrativo en la empresa?

SI

NO

6. ¿Estaría de acuerdo en implementar un sistema de Control administrativo que le brindaría ventajas en su empresa?

SI

NO

7. ¿Cuáles son los problemas que amenazan a la gestión de la empresa?

Inventario caducado.

Cartera vencida.

8. ¿Considera usted que existiendo una adecuada segregación de funciones contribuiría a mejorar los procesos en la empresa?

SI

NO

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ENCUESTA AL PERSONAL OPERATIVO

Su colaboración llenando esta encuesta, nos dará a conocer la situación laboral en su organización y su opinión nos permitirá realizar mejoras en la gestión de la empresa.

SATISFACCIÓN LABORAL

		SI	NO
1	¿El salario que recibe por sus actividades está acorde con la labor desempeñada?		
2	Recibe su salario a tiempo		
3	¿El salario que recibe por su trabajo le permite satisfacer sus necesidades?		
4	¿Ha recibido capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas en el trabajo?		
5	¿Se siente satisfecho en su lugar de trabajo?		
6	¿Existe un trato respetuoso entre jefe a empleado?		
7	¿Existe una determinación clara de las funciones que cada uno debe desempeñar?		
8	¿Dispone de material necesario para realizar sus actividades?		
9	¿Las condiciones de trabajo son adecuadas para el cumplimiento de las funciones?		

PARTICIPACIÓN

		SI	NO
1	¿Su jefe acostumbra pedir su opinión?		
2	¿Su jefe le permite tomar pequeñas decisiones?		
3	¿Tiene la suficiente autonomía en su trabajo?		
4	¿Se siente feliz realizando su trabajo?		

CLIMA ORGANIZACIONAL.

		SI	NO
1	¿El ambiente donde trabaja es agradable?		
2	¿En su lugar de trabajo la ventilación es adecuada?		
3	¿Se siente integrado en su empresa?		
4	¿La distribución física de su área de trabajo facilita la realización de sus labores?		
5	¿Existe un nivel de ruido molesto en su puesto de trabajo?		
6	¿Cuenta con medidas de seguridad en su lugar de trabajo?		
7	¿Se cuenta con acceso a la información necesaria para realizar su trabajo?		

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



LOCAL 1 MILAGRO

Calles Manuel Hidalgo entre Gral. Eloy Alfaro y Torres
Causana



LOCAL 2 YAGUACHI KM. 26

Vía Principal



LOCAL 3EL TRIUNFO

Avenida Ocho de abril y Deleg

Razón	Fórmula	RAZONES FINANCIERAS 2010		RAZONES FINANCIERAS 2011		Interpretación
		Datos	Resultado	Datos	Resultado	
LIQUIDEZ	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{1.321.770,47}{1.264.442,46}$	1.0453	$\frac{1.360.071,84}{1.248.358,93}$	1.0894	Sus obligación están siendo cubiertas pero su liquidez no es tan buena.
PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Ac. Corriente. – Inventario}}{\text{Pasivo corriente}}$	$\frac{1.321.770,47 - 560.502,98}{1.264.442,46}$	0.6020	$\frac{1.360.071,84-670032,85}{1248358,93}$	0,5527	Sus activos se han vuelto parte imprescindible para hacer frente a sus deudas si sus ventas bajaran no podrían hacer frente a sus obligaciones
CAPITAL DE TRABAJO	Act. Corriente – Pas. Corriente	1.321.770,47 – 1.264.442,46	57.328,01	1.360.071,84- 1.248.35,93	111.712,91	Su capital de trabajo es relativamente bajo para la magnitud que tiene invertido en su negocio
PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA	$\frac{\text{C. X COBRAR} * \text{DIAS EN EL AÑO}}{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}$	$\frac{512.832,16 * 360}{3.827.159,11}$	48 Días	$\frac{382668,17*360}{4483314,50}$	30 Días	El promedio de cobranza se ha reducido quiere decir que existe un mejor control en la cobranza
ROTACION DE LAS CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{VENTAS ANUALES A CREDITO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$	$\frac{3.827.159,11}{512.832,16}$	7.46	$\frac{4483314,50}{382668,17}$	11,71	Las cuentas por cobrar han rotado once veces en el año 2011 y siete veces en año 2010 quiere decir que en el año 2011 se recupero más rápido los créditos otorgados
ROTACION DE CARTERA	$\frac{\text{CUENTAS X COB PRO}*360}{\text{VENTAS}}$	$\frac{\left(\frac{382.668,17+512.832,16}{2}\right)*360}{4.483.314,50}$			35.95	La rotación de cartera se realiza en 36 días se las considera muy buena ya que los pazos de crédito oscilan entre los 30 y 45 días



CASA COMERCIAL "AGRARIA"
 PRODUCTOS AGRÍCOLAS Y VETERINARIO
 DISTRIBUIDOR AUTORIZADO BAYER
 TELFS.: 2712956 2973678 2717242 099-754433

BALANCE GENERAL

CASA COMERCIAL AGRARIA

PICO EGUEZ ELSA ALICIA

	2010	2011	VARIACIÓN	
			ABSOLUTA	RELATIVA
ACTIVO				
CORRIENTE	1.321.770,47	1.360.071,84	38.301,37	3%
CAJA- BANCO	250.203,51	320.793,92	70.590,41	28%
CUENTAS POR COBRAR	512.832,16	382.668,17	-130.163,99	-25%
PROV. CTA. INC.	-19.588,33	-23.415,01	-3.826,68	20%
CRFIR	17.086,36	8.907,99	-8.178,37	-48%
IVA PAGADO	733,79	1.083,92	350,13	48%
INVENTARIO DE MERCADERIA	560.502,98	670.032,85	109.529,87	20%
NO CORRIENTE	301.943,46	271.461,17	-30.482,29	-10%
EDIFICIO	260.000,00	260.000,00	0,00	0%
(-) DEP. ACUM. EDIFICIO	-71.833,14	-84.833,14	-13.000,00	18%
VEHICULO	211.735,98	211.735,98	0,00	0%
(-) DEP. ACUM. VEHICULO	-97.959,38	-119.027,64	-21.068,26	22%
EQUIPO DE COMPUTO	897,33	4585,74	3.688,41	411%
(-) DEP. EQUIP. COMP	-897,33	-999,77	-102,44	11%
TOTAL DE ACTIVOS	1.623.713,93	1.631.533,01	7.819,08	0%
PASIVO				
CORRIENTE	1.264.442,46	1.248.358,93		
PROVEEDORES	884.650,82	884.650,82	0,00	0%
PRESTAMO BANCARIOS	32.418,19	8.414,86	-24.003,33	-74%
OTRAS CTAS. POR PAGAR	320.126,04	320.126,04	0,00	0%
RFIR	5.523,68	3.608,24	-1.915,44	-35%
RETENCION IVA	7,20	55,62	48,42	673%
IVA COBRADO	0,00	452,30	452,30	
15% PART. TRABAJADORES	16.547,97	25.553,80	9.005,83	54%
BENEFICIOS POR PAGAR	5.168,56	5.497,25	328,69	6%
IMPUESTO A LA RENTA	0,00	0,00	0,00	
NO CORRIENTE	8.869,58	0,00		
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0,00	0,00	0,00	
PRESTAMOS BANCARIOS	8.869,58	0,00	-8.869,58	-100%
TOTAL PASIVO	1.273.312,04	1.248.358,93		-2%
PATRIMONIO	350.401,88	383.174,08		9%
CAPITAL	128.516,15	128.516,15	0,00	0%
UTILIDAD ACUMULADA	143.323,96	141.884,26	-1.439,70	-1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	78.561,77	112.773,67	34.211,90	44%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	1.623.713,93	1.631.533,01		

**Cuadro de Informe de Inventarios en mal estado y caducados de año 2011 a
Mayo del 2012**

PRODUCTOS	MAL ESTADO		CADUCADOS	
	2011	2012	2011	2012
100CC	0	33	0	10
200CC	0	0	15	10
250CC	0	7	0	21
500CC	22	7	21	18
750CC	0	0	0	12
LITRO	0	45	130	29
3,8 LITROS Y 4 LITROS (GALONES)	15	18	0	23
X 5 LTRS	0	2	0	0
X 10 LTRS	1	0	2	0
X 20 LTRS	5	0	1	0
X 100 GR	10	0	28	0
X 200 GR	3	0	0	0
X 250 GR	16	0	27	0
X 500 GR	29	16	15	29
X 900 GR	15	0	0	0
KILO	25	3	33	29
5 KILOS	0	0	0	1
TOTAL	141	131	272	382
EN DOLARES \$	\$ 5.504,00	\$ 2.625,12	\$ 8.712,03	\$ 9.465,93

FUENTE: Casa Comercial Agraria

IDENTIFICACION DEL SECTOR POR CULTIVOS

HECTAREAJE.

CULTIVO	MILAGRO	YAGUACHI	NARANJITO	EL TRIUNFO
Arroz	1144.87	18686.46	411.23	2057.59
Banano	3651.69	2591.87	942.47	6225.70
Cacao	6638.32	3553.60	993.35	612.31
Maíz	1960.00	511.00	1483.00	1785.00
Caña de azúcar	11499.00	1927.00	3676.00	4750.00

FUENTE: Casa Comercial Agraria

PROVEEDORES

DISTRIBUIDORES PRINCIPALES	PROVEEDORES SECUNDARIOS
BAYER	AGRONPAXI
FEBRES CORDERO CIA DE COMERCIO S.A	AGRO – FARM
ECUAQUIMICA	INCOAGRO CIA LTDA
AGRIPAC	QUIFATEX S.A
PROFICOL	ACLACON S.A
DEL MONTE	FERTISA
FARMAGRO	PACIFICOZONE S.A
PRONACA	BRENTAGG ECUADOR S.A
	ICAPAR S.A
	QUIMISAGAL S.A
	PROTECSA S.A

FUENTE: Casa Comercial Agraria



FORMULACIÓN/ SISTEMATIZACIÓN	OBJETIVO GENERAL/ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERALES / ESPECÍFICAS
<p><u>Formulación</u></p> <p>¿De qué manera identificar las debilidades en la empresa “Casa Comercial Agraria” contribuiría a disminuir los problemas existentes para el logro de objetivos?</p>	<p>Determinar un estudio en la gestión Administrativa de la empresa Comercial Agraria mediante consulta a los administradores y operarios para mejorar los procedimientos de control y así obtener mejores utilidades.</p>	<p>El uso de técnicas de control podría ayudar a identificar las debilidades existentes en la empresa Casa Comercial Agraria para disminuir los problemas, y alcanzar los objetivos planteados. (H.G.).</p>
<p><u>Sistematización</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los beneficios de determinar las líneas de autoridad y responsabilidad en la empresa? • ¿Cómo identificar el estado del inventario o mercadería disponible para la venta? • ¿Cómo reconocer la incorrecta segregación de funciones? • ¿Cómo se puede desarrollar un eficiente ambiente laboral dentro de la empresa mediante la determinación de las funciones y procesos a realizarse en sus distintas áreas? 	<p><u>Específicos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar el efecto sobre la dirección y organización en la empresa Casa Comercial Agraria por la determinación de un manual administrativo en la que se defina su estructura organizacional. • Supervisar el inventario que reposa en almacén y bodega para constatar que se encuentren en buen estado. • Identificar y delimitar las funciones para la correcta segregación de actividades. • Conocer si el ambiente de trabajo es el adecuado para los trabajadores. 	<ul style="list-style-type: none"> • El diseño de una representación gráfica, permitirá a la empresa Casa Comercial Agraria una correcta dirección, al establecerse de forma adecuada las jerarquías. (H.P1). • La Supervisión que se ejecuta de manera oportuna ayudará a tener inventarios en perfectas condiciones. (H.P2). • La identificación y delimitación de las funciones de los empleados coadyuvará a una correcta segregación de actividades. (H.P3). • La creación de un manual de funciones aportará al mejoramiento del ambiente laboral y a los factores psico-emocionales de los empleados. (H.P4).

