



**UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO**

**FACULTAD DE ECONOMÍA**

**TÍTULO:**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA  
ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE GARCÉS MOTORS CIA LTDA**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO REQUISITO  
PREVIO A OPTAR AL GRADO DE:**

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**ESTUDIANTE:**

**CAIZALUISA VELASQUEZ TATIANA ELIZABETH**

**TUTOR:**

**SEBASTIAN CARDENAS**

**SAMBORONDON AGOSTO 2018**

## **CARTA DE APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del Trabajo de Investigación “ Diseño de un Sistema de Control Interno para el área administrativa y financiera de Garcés Motors Cía. Ltda. ” presentado por Caizaluisa Velásquez Tatiana Elizabeth, para optar por el título de Contador Público Autorizado, CERTIFICO, que dicho trabajo de investigación ha sido revisado en todas sus partes y considero que reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del tribunal examinador que se designe.

**SEBASTIAN CARDENAS**

**TUTOR**

## **Resumen**

Los sistemas de control interno constituyen una herramienta eficaz para el manejo empresarial, especialmente para fortalecer las organizaciones en sus procesos administrativos y financieros. El modelo COSO se ha erigido como una metodología de popular aceptación a nivel mundial, pues mediante una serie de pasos permite elaborar estrategias que reducen los riesgos a los que están expuestas las empresas, fundamentalmente por fallas en los procesos. El aporte del modelo es facilitar la medición objetiva de los resultados de la empresa, mediante la construcción de indicadores de gestión derivados de los objetivos y metas de la empresa. La principal contribución de este modelo es ofrecer a la empresa una forma de identificar las debilidades y fortalezas. El presente estudio aplica este modelo a una empresa dedicada a la comercialización de repuestos. La metodología utilizada fue el Perfil de Capacidad Interna (PCI) a través de la entrevista diferenciada y cerrada. Ello permitió obtener un diagnóstico interno que facilitó la definición de las debilidades relevantes de Garcés Motors como: estructura organizativa poco flexible, inexistencia de algún mecanismo de control interno y procesos administrativos completamente manuales. Estos hallazgos permitieron establecer un conjunto de estrategias que buscan subsanar el problema detectado.

**Palabras Clave:** Control Interno, Indicadores, Objetivos, Metas, Estrategias

## **Abstract**

The internal control systems are an effective tool for business management, but above all to strengthen organizations in all their administrative and financial processes. In this sense, the COSO model of internal control has emerged as a method of popular acceptance worldwide, since through a series of steps it allows developing strategies to reduce the risks to which companies are exposed, mainly due to failures in the processes. The contribution of the model is to allow the objective measurement of the company's results, through the construction of management indicators derived from the objectives and goals of the company. However, the main contribution of this model is to offer the company a way to identify weaknesses and strengths. The present study applies this model to a company dedicated to the commercialization of spare parts. The methodology used was the Internal Capacity Profile (PCI) through the differentiated and closed interview. This allowed us to obtain an internal diagnosis that facilitated the definition of the relevant weaknesses of Garcés Motors such as: an organizational structure that is not very flexible, the absence of some internal control mechanism and completely manual administrative processes. These findings allowed to establish a set of strategies that seek to correct the detected problem.

**Keywords:** Internal Control, Indicators, Objectives, Goals, Strategies

## **Introducción**

El proceso de globalización de la economía, la eliminación de las fronteras comerciales, la cada vez mayor competitividad de las empresas y la continua renovación tecnológica de los productos y servicios, ha llevado a las organizaciones productivas a mantenerse a la vanguardia para garantizar su permanencia en el mercado.

Esto significa que la dinámica en la que las sociedades mercantiles deben desarrollar su actividad económica es tan compleja y volátil que les exige estar en permanente evolución y actualización para dar respuesta a las crecientes y cambiantes necesidades de los demandantes de bienes y servicios. Así pues, las unidades de explotación productiva que no asuman las exigencias de un mercado global en continuo cambio no podrán sobrevivir, habida cuenta que solo las estructuras organizativas fuertes y adaptables, con recursos humanos formados y motivados y, con mecanismos de control interno y capacidad de respuesta ante los riesgos garantizan una larga vida comercial.

Esto demuestra que ya no basta con tener un producto de calidad y conocer suficientemente el mercado, sino que las empresas deben organizarse estratégicamente a través del establecimiento de objetivos y metas claras y medibles en el tiempo.

En este marco referencial los métodos de control interno cobran un papel fundamental para garantizar el desarrollo y perpetuidad de las empresas, porque, por una parte, permiten tener en tiempo real un perfecto conocimiento del comportamiento de la empresa, evitan el re-trabajo y sobre todo facilitan la administración de los recursos y la previsión ante las posibles contingencias.

En este sentido, la metodología del *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)* ofrece a las empresas sin importar su tamaño, una fórmula que garantiza el éxito en el establecimiento de mecanismos de control interno a través del establecimiento de objetivos individuales y departamentales perfectamente alineados con los objetivos estratégicos de la empresa, desmembrándolas para conocer las vulnerabilidades que pudieran existir y establecer elementos de control que neutralicen estos riesgos o debilidades.

Así las cosas, se realizó un estudio para aplicar el modelo COSO de Control Interno a la empresa Garcés Motors Cía. Ltda., quienes, si bien cuentan con una amplia trayectoria en el mercado de repuestos, presentan una serie de debilidades que se pretenden fortalecer a través del establecimiento de un sistema de control interno.

Para llevar a cabo el estudio se realizó, primeramente, una revisión teórica sobre las características y condiciones del modelo COSO. Asimismo, se llevó a cabo la presentación de la empresa en estudio. Posteriormente, se aplicó el perfil de capacidad interna (PCI) para determinar las debilidades y fortalezas de la empresa en estudio para lo cual se aplicó un instrumento de medición a los grupos estratégicos previamente seleccionados tal como indica la metodología. Finalmente, se definieron una serie estrategias de aplicación inmediata para corregir y neutralizar las debilidades detectadas.

## **Fundamentación Teórica**

### **El Control Interno en las Empresas**

Las empresas son la forma a través de la cual la sociedad se organiza con ocasión de la producción ya sea de bienes y/o servicios, constituyen en sí mismas sistemas integrados que deberían funcionar a la perfección para garantizar el éxito de los emprendimientos o iniciativas particulares públicas y privadas. Sin embargo, el dinamismo de la economía actual ha ocasionado algunas dificultades para el manejo de las empresas, pues son tantos los aspectos que se deben considerar que muchas veces se descuida alguno que otro engranaje, lo cual se traduce en pérdidas e ineficiencia. Esta circunstancia, se corrige en mucho a través del establecimiento de mecanismos de control interno, que es no es más que un conjunto coherente de herramientas que facilitan el manejo óptimo de los recursos para obtener los mejores resultados.

Según George Terry (1985) definía la administración como un proceso mediante el cual se logran los objetivos a través de otras personas, para ello se requiere planeación, organización, ejecución y control. Esto significa, que la fase final de todo proceso administrativo satisfactoria exige cumplir con el control de la gestión.

Desde una perspectiva general el control se define como un análisis minucioso que permite hacer una verificación de las acciones emprendidas. Si esta noción se aplica a la administración y finanzas de las empresas, el control se entiende como la verificación de que todo se esté llevando a cabo de acuerdo con lo planificado. El control interno es un sistema integral de conocimientos

orientado al manejo eficiente y eficaz de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa (Mallo, 1995).

En un sentido más estricto el control interno se define como: "...el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad..." (Contraloría General de la República, 2018).

Ahora bien, para que el control interno sea efectivo en las organizaciones es menester que el mismo incluya cada uno de los procesos y sub-procesos de administración y finanzas, de tal manera que se regule de manera automática conjuntamente con la ejecución de las acciones. Para ello, las empresas deben tener claramente definidos sus objetivos y metas, su misión, visión y valores, así como las potencialidades y debilidades tanto internas como externas de la empresa.

A este tenor, Gómez (1994) señala que "Ninguna empresa puede alcanzar el éxito si no tiene una administración competente" (p. 4), para lo cual es necesaria la planeación estratégica que permita alcanzar los resultados deseados, es el primer paso hacia la excelencia pues establece los parámetros sobre los cuales se ejecutan las acciones y se ejercerá el control interno.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual los tomadores de decisiones en las empresas conocen, procesan y analizan la información interna y externa que les afecta (Serna, 2003).

En este particular, Noguera (2012) informa que:

El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello se puede definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados (s.p).

Uno de los sistemas de control interno más difundidos en el ámbito empresarial desde 1992 ha sido el COSO, ya que proporciona de manera sencilla y elocuente herramientas para la implantación de control interno para cualquier tipo de organización sin importar el tamaño de la misma tanto en estructura como en tipo de operaciones.

El COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway*) es definido como “una comisión voluntaria constituida por representantes de cinco organizaciones del sector privado en EEUU, para proporcionar liderazgo intelectual frente a tres temas interrelacionados: la gestión del riesgo empresarial (ERM), el control interno, y la disuasión del fraude” (Asociación Española para la Calidad, 2018) .

En síntesis, se puede decir que el modelo COSO busca facilitar a las empresas la estandarización de los mecanismos de control interno y facilitar el logro de los objetivos organizacionales.

En este orden de ideas, la AEC afirma que el Control Interno es un sistema llevado a cabo por la alta gerencia, así como por el resto del talento humano de una sociedad mercantil, cuyo objetivo es brindar seguridad en cuanto al logro de las metas organizativas dentro de las categorías tipificadas por la AEC, las cuales se enuncian a continuación:

- Capacidad de lograr las operaciones de manera efectiva y óptima.
- Veracidad de los Estados Financieros.
- Cumplimiento de la normativa vinculante vigente. .

De acuerdo con la CGR la aplicación del COSO se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales:

1. Entorno de control.
2. Medición de los riesgos.
3. Acciones de control de dirección
4. Información y comunicación
5. Supervisión

Estos elementos construyen la base sobre la cual se elabora el sistema de control interno y cuya aplicación es posible a través del análisis o evaluación de la empresa que lo requiera.

### **Sistemas de Evaluación Empresarial (Auditoría Organizacional)**

El diseño de la administración empresarial exige el análisis y evaluación tanto de la estructura como de los procesos de las organizaciones, para lo cual se debe realizar un estudio exhaustivo de todos los aspectos de la empresa. Para Goodstein (1998) la auditoría de desempeño es de vital importancia para las empresas porque facilita el diseño de la estrategia de negocio y permite un mayor y mejor control de la ejecución de las acciones y, no realizarla de manera rigurosa puede generar una falsa sensación de seguridad financiera que conduciría inevitablemente hacia el fracaso empresarial.

En este sentido, no existe un estándar para realizar la auditoría organizacional y que cada empresa deberá determinar el enfoque y profundidad del diagnóstico. No obstante, existen procedimientos básicos que pueden aplicarse para realizar la evaluación empresarial tales como el Perfil de Capacidad Interna (PCI) y el análisis de vulnerabilidad (Serna, 2003).

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a las oportunidades y amenazas (Serna, 2003). Se trata de determinar qué es y dónde se encuentra la organización, lo cual constituye el punto crucial de la fase de evaluación (Goodstein, 1998), que dará paso al diseño de una estrategia de control interno.

El PCI examina cinco categorías a saber:

1. Capacidad Directiva
2. Capacidad Competitiva (o el mercado)
3. Capacidad Financiera
4. Capacidad Tecnológica (producción)
5. Capacidad del Talento Humano (Serna, 2003)

Realizado el diagnóstico, se procederá a diseñar la estrategia de control interno.

### **Métodos o Estrategias de Control Interno**

En la actualidad existen muchos métodos o estrategias de control interno aplicados a las empresas, sin embargo, tal como se ha señalado uno de los que ha alcanzado mayor difusión y aceptación a nivel mundial es el COSO, pues no solo

es aplicable a cualquier tipo y tamaño de organización, sino que ha demostrado ser altamente eficiente.

De acuerdo con la AEC en 2004, se publicó el estándar “Enterprise Risk Management - Integrated Framework” (COSO II) Marco integrado de Gestión de Riesgos, que amplía el concepto de control interno a la gestión de riesgos implicando necesariamente a todo el personal, incluidos los directores y administradores (Asociación Española para la Calidad, 2018).

COSO II (ERM) amplía la estructura de COSO I a ocho componentes:

1. Ambiente de control: viene a ser el conjunto de valores e ideología de la empresa conjuntamente con la postura de los trabajadores ante los riesgos y las acciones de control propiamente dichas.
2. Establecimiento de objetivos: a todos los niveles, estratégico, medular, de apoyo, comunicacional y de logro.
3. Visualización de los hechos que pudieran afectar el logro de los objetivos.
4. Evaluación de Riesgos: reconocer y evaluar los riesgos.
5. Reacción ante los riesgos: definir un plan de acción ante lo que pudiera ocurrir.
6. Actividades de control: establecimiento de un plan de acción que garantice la neutralización de los riesgos.
7. Información y comunicación: efectiva de manera que todo el personal conozca en tiempo real los alcances de sus deberes y obligaciones.
8. Supervisión: para hacer el acompañamiento continuo de las acciones.

Posteriormente, en mayo de 2013 se ha publicado la tercera versión COSO.

Las novedades que introdujo este Marco Integrado de Gestión de Riesgos son:

- Optimizar los mecanismos y herramientas de control de riesgo para hacerlas más adaptable. .
- Elevar las posibilidades de suprimir los riesgos y el logro de los objetivos.
- Favorecer la comunicación asertiva y el manejo veraz de la información.

Ahora bien, la combinación e integración de todos estos elementos permitirán el manejo eficiente y eficaz de la empresa al garantizar un control saludable de todos los ámbitos.

### **Ventajas del Modelo de Control Interno COSO**

De acuerdo a la Asociación Española para la Calidad (2018) algunos de los beneficios de utilizar el estándar COSO en las organizaciones son:

- Facilita la toma de decisiones de la alta gerencia en cuanto a la asignación de las tareas y la identificación de los riesgos.
- Permite la integración de los sistemas de control de toda la empresa.
- Mejora la rentabilidad de la empresa al hacer uso eficiente de los recursos disponibles.
- Optimiza los procesos de comunicación interna.
- Fortalece el control interno.

Finalmente, el objetivo del control es apoyar a los directivos en el proceso de toma de decisiones con visión empresarial, para que se obtenga los resultados deseados (Blanco, 1980).

### **Mecanismos para la implementación de un sistema de Control Interno basado en COSO**

El primer paso para la implementación de un sistema de Control Interno es realizar un detallado diagnóstico de la empresa para determinar las debilidades y fortalezas, pues ello permitirá minimizar o compensar las debilidades y aprovechar al máximo las fortalezas. Una vez que se ha realizado el diagnóstico se procede a definir los objetivos de corto, mediano y largo plazo de la empresa, así como la misión, visión y valores de la misma, los cuáles serán la base para la definición de las estrategias a asimilar por la empresa y optimizar sus procesos internos. Según Kaplan (2000) afirma que: “Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos (...)” (p. 14).

El tercer paso consiste en establecer objetivos y metas individuales para cada una de las áreas, de manera de poder construir indicadores de gestión que permitan medir el rendimiento y eficiencia de cada una. La revisión periódica de los indicadores establecidos permitirá realizar los ajustes necesarios y definir las desviaciones que pudieran presentarse para introducir oportunamente los correctivos pertinentes. Sobre este particular, Serna (2003) opina que:

Un sistema integrado de medición de gestión SIMEG, es un conjunto de indicadores medibles derivados del plan estratégico, que permite evaluar mediante índices el alineamiento entre las estrategias, los objetivos, las

acciones y los resultados y, por tanto, determinar el desempeño de la organización... (p. 276)

Esto significa que los indicadores constituyen el elemento fundamental del sistema de control pues son los que van a permitir realizar el monitoreo permanente de la gestión y permitirán detectar las desviaciones que pudieran surgir y establecer los correctivos pertinentes. Finalmente, se debe tener en cuenta que cualquier sistema de control interno que se quiera implementar debe contar con la participación de todos los miembros de la organización (Mantilla, 2005). A este mismo tenor, Lorino (1995) manifiesta que el primer paso para la instauración de un sistema de gestión es la identificación de las actividades. Esto significa que de la correcta evaluación de los procesos de la empresa se derivará el mejor sistema de control interno puesto se sostendrá sobre una base sólida.

En este mismo sentido, Salgueiro (2001) señala que aquello que no se puede medir simplemente no existe. Por ello, cualquier sistema de control interno debe incluir la construcción de indicadores de gestión que señalen si se están cumpliendo los objetivos y alcanzando las metas.

Por otra parte, Gitman (2007) expresa que cualquier planificación estratégica que se realice debe incluir el flujo de efectivo como una parte vital de la empresa, es decir, que dentro de los mecanismos de control interno los procesos de caja y flujo de efectivo deben tener una consideración especial, en cuanto a la supervisión y sobre todo en el establecimiento de los niveles de aprobación y autorización.

Por su parte, los procedimientos administrativos condicionan de manera importante los resultados de una gestión. Es por ello, que el control interno se

centra fundamentalmente en ellos y en todo lo relacionado con el manejo y control de los ingresos y gastos (Sapag, 1985).

Finalmente, conviene señalar que el éxito en la implementación de cualquier está asociado a la efectividad en la socialización del proceso, es decir en la capacidad de comunicar eficientemente a todos los involucrados. A este particular Sánchez (2009) dice que "...en la actualidad, hay que cuidar absolutamente todo tipo de comunicación, desde las acciones internas dirigidas a los accionistas y empleados de la compañía..." (p. 31), porque el énfasis del desarrollo organizacional está en el cambio en la cultura de la organización (Chiavenato, 2007).

### **Objeto de Estudio**

#### **Datos Generales de Garcés Motors Cía. Ltda.**

La empresa Garcés Motors Cía. Ltda., es un agente autorizado de la General Motors del Ecuador S.A. para la comercialización de repuestos y accesorios originales para camiones Isuzu, Chevrolet. Se constituyó en el año 2002 y está ubicada en la ciudad de Santo domingo de los Tsachilas, en la Av. Quevedo y Av. Abraham Calazacón, se especializa en la venta de repuestos y accesorios, para camiones de marca Chevrolet ISUZU.

Los socios de la Compañía están conformados por la familia Garcés radicada en la ciudad de Santo Domingo, quienes cuentan con amplio conocimiento del sector automotriz ya que durante 28 años han tenido exitosos negocios vinculados al sector.

Actualmente, cuenta con planificación estratégica, la cual es manejada principalmente por el gerente general y define la misión y visión de la empresa de la siguiente manera:

### **Misión**

Su misión es comercializar repuestos originales ofreciendo el mejor servicio

### **Visión**

Consolidarse como líderes en la venta de repuestos originales de la marca ISUZU, ofreciendo un servicio de calidad y personalizado a su clientela a nivel nacional.

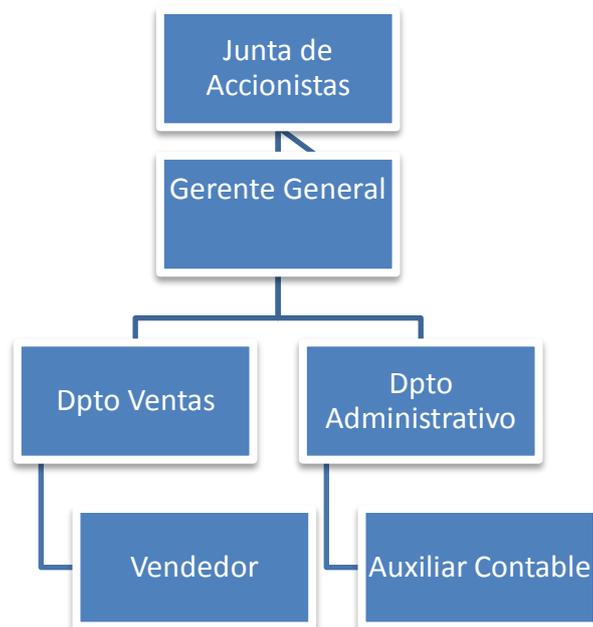
La empresa cuenta con más de 3.600 clientes registrados en su cartera y dispone un *stock* de más de 1.600 tipos de repuestos. A la fecha, ha tenido una trayectoria comercial muy satisfactoria a través de una política de ventas a contado y crédito a 30 y 60 días, para lo cual cuenta con una estructura organizativa muy sencilla pero eficiente.

En primer lugar, está la Junta Directiva que determina y toma todas las decisiones en cuanto a los planes estratégicos de la empresa. El Gerente General es el responsable de cumplir y hacer cumplir las directrices e instrucciones de la junta directiva. Hace las veces de representante legal de la empresa y coordina con el resto del equipo la ejecución de las acciones y tareas.

Departamento de ventas, son los responsables directos con todo el proceso de comercialización de la empresa (actividad principal o medular). Esto significa que se dedican a mantener al día la cartera de clientes, realizar a cobraba e

informar sobre la variación de los inventarios a los efectos de hacer la oportuna reposición.

Departamento administrativo, es el área de apoyo por excelencia y sus funciones son las propias de una gestión administrativa, como es el realizar el registro de todas las operaciones, apoyar al área medular, hacer el seguimiento de las cobranzas y la tramitación oportuna de todos los pagos.



**Ilustración N° 1-** Estructura Organizativa de Garcés Motors Cía. Ltda.

Fuente: Garcés Motors Cía. Ltda (2018)

Elaboración Propia

Sin embargo, la dinámica del mercado actual y la continua búsqueda de mejoras y optimización en el uso de los recursos motiva a establecer un Sistema de Control Interno que facilite los procesos, estandarice la medición de los resultados y lo más importante permita hacer las alertas tempranas ante posibles distorsiones que pudieran presentarse en el desenvolvimiento de la empresa. A este respecto, se va a establecer un sistema basado en el modelo COSO, pues

aplica para todo tipo de empresas con independencia de su tamaño o volumen de operaciones.

Ahora bien, para el establecimiento del sistema se debe realizar el diagnóstico, para definir las estrategias y los indicadores de gestión.

### **Metodología**

Para la realización del diagnóstico de la empresa se utilizará el Perfil de Capacidad Interna (PCI) el cual permitirá la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa. En este sentido, Serna (2003) muestra que existen una serie de pasos a cumplir para realizar el PCI. Estos son:

- Preparar la información preliminar, mediante la aplicación de cuestionarios
- Conformación de grupos estratégicos, se trata de seleccionar a las personas que deberán responder los cuestionarios. En este caso, por tratarse de una empresa muy pequeña los cuestionarios serán completados por el Gerente General, el Jefe de Ventas y el Jefe de Administración.

Para la obtención de esta información, se utilizó la técnica de la entrevista diferenciada y estructurada o cerrada, la cual consistió en la aplicación de un instrumento de medición tipo cuestionario al grupo estratégico que se definió.

Cabe destacar que la técnica de entrevista es una forma de interacción social que tiene por objeto la recolección de información para una investigación. El investigador formula preguntas a personas capaces de aportar datos de interés a la investigación (Sabino, 1992).

En este caso, tal como establece el PCI se seleccionó a los grupos estratégicos (personas de interés en cada una de las áreas a evaluar), por ello, se habla de entrevista diferenciada y dado que solo se quería medir aspectos muy específicos de cada una de las capacidades de la empresa se hizo entrevista estructurada o cerrada a través del cuestionario.

El cuestionario fue separado en 5 secciones, cada una de las cuales responde a cada una de las capacidades de la empresa: directiva, competitiva, financiera, técnica y de talento humano. Cada sección, a su vez se separó en diez ítems que evalúan cada factor a ser considerados por los entrevistados quienes debían calificarlos en alto, medio y bajo de acuerdo a sus conocimientos de la empresa y el mercado. De igual manera, deberían categorizar el impacto de cada uno de los ítems en base al criterio alto, medio y bajo.

- Identificación de las Fortalezas y debilidades, para lo cual el grupo estratégico seleccionado deberá priorizar las fortalezas y debilidades en una escala alto, medio, bajo. Asimismo, debe valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad.
- Elaboración de una matriz que resuma los resultados obtenidos y permita tener un claro diagnóstico (Serna, 2003).

Una vez obtenido el diagnóstico se procederá a establecer las estrategias, objetivos y metas por área funcional y a establecer los indicadores de gestión. Con respecto a esto último, los indicadores son una herramienta eficaz para la medición, seguimiento y evaluación de la gestión empresarial (Pacheco, 2002).

## **Análisis de los Resultados**

La aplicación del cuestionario a los grupos estratégicos permitió determinar las siguientes debilidades y fortalezas de Garcés Motors Cía. Ltda.

### Fortalezas:

- Se cuenta con un plan estratégico
- Amplio conocimiento del mercado
- Habilidad para manejar las crisis
- Efectividad en los tiempos de entrega de productos
- Conocimiento del proceso
- Buen manejo de inventarios
- Cartera de clientes leales y satisfechos
- Productos bien posicionados en el mercado
- Rápido ciclo de conversión de efectivo

### Debilidades:

- Poca flexibilidad en la estructura organizacional.
- Pobre comunicación con la alta gerencia y entre áreas operativas
- No hay sistema de control interno
- Sistemas manuales de registro y seguimiento
- Absentismo laboral
- Poco uso de la capacidad de endeudamiento
- Baja rotación de inventarios
- Baja elasticidad Precio de la demanda

Las debilidades y fortalezas expresadas orientan las estrategias y acciones que debe asumir la empresa para optimizar sus procesos. Sin embargo, a primera

vista que se puede observar que la mayor fuente de debilidades proviene del comportamiento interno de la empresa ya que la rudeza de su estructura organizacional (modelo cerrado), la poca comunicación entre la gerencia y las áreas operativa y de apoyo y entre éstas. Así como la ausencia de algún mecanismo de control interno de la gestión y la falta de automatización en los sistemas de registro y seguimiento le confiere una alta vulnerabilidad y por lo tanto la coloca en riesgo. Sin embargo, el gran número de fortalezas que presenta la empresa, sobre todo en lo relacionado con la atención y mantenimiento de los clientes puede y debe ser utilizado para minimizar las debilidades.

Ahora bien, antes de diseñar la estrategia y definir los mecanismos de control sobre cada una de las áreas. Se analizarán cada una de estas debilidades a la luz de las fortalezas para establecer la mejor estrategia en cada caso.

- Estructura organizativa rígida e inflexible, esta debilidad le confiere alto riesgo a la empresa pues impide la diversificación de las funciones, colapsa el volumen de las operaciones y dificulta la fluidez de los procesos. La estrategia a aplicar para neutralizar este efecto perverso es diseñar una estructura organizativa más acorde con las necesidades actuales y futuras de la empresa. Ello permitirá hacer una mejor definición de las funciones de cada área y de cada cargo dentro de cada área. A saber:

<b>Gerencia General</b>	
<b>Funciones Actuales</b>	<b>Funciones Propuestas adicionales a las Actuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar las tareas de las áreas operativas y de apoyo</li> <li>• Elaborar los planes estratégicos y vigilar su cumplimiento</li> <li>• Suscribir contratos y convenios con los clientes</li> <li>• Autorizar los pagos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer conjuntamente con las áreas medular y de apoyo las tareas a llevar a cabo por cada área y general un programa de auto gestión en cada área, pero con reporte continuo y permanente a la gerencia general</li> <li>• Elaborar los planes estratégicos con la participación y consenso de las áreas medular y de apoyo</li> <li>• Informar a todas a áreas de todas las actividades que se propone ejecutar a los efectos de mejorar la comunicación interna</li> <li>• Proponer y elaborar en conjunto con las otras áreas, un manual de cargos con perfiles de competencias de cada uno de los cargos de la empresa, así como manuales de normas y procedimientos para cada una de las áreas medulares y de apoyo.</li> <li>• Proponer juntas de personal orientadas a la difusión de los planes a aplicar en la siguiente semana operativa y de los resultados obtenidos durante la semana en ejecución.</li> <li>• Mejorar la comunicación vertical a través de juntas técnicas con cada una de las áreas medulares y de apoyo.</li> </ul>

**Tabla N° 1** –Funciones Actuales y Propuestas de la Gerencia General

Fuente: Elaboración Propia

<b>Departamento de Ventas</b>	
<b>Funciones Actuales</b>	<b>Funciones Propuestas adicionales a las Actuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llevar el registro de los clientes.</li> <li>• Hacer el manejo de los inventarios</li> <li>• Realizar la gestión de cobranza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener comunicación permanente con los clientes.</li> <li>• Establecer un sistema de manejo y control de inventarios el cual puede ser a través de alguno de los sistemas automatizados que se ofrecen en el mercado, pero para ello, se deben probar y proponer a la gerencia general el que se adapte mejor al comportamiento de la empresa</li> <li>• Realizar reuniones periódicas para el establecimiento de objetivos y metas del departamento, así como la designación de tareas y acciones</li> <li>• Realizar reuniones permanentes con el área de apoyo para optimizar la comunicación horizontal.</li> </ul>

**Tabla N° 2-** Funciones actuales y propuestas del Área de Ventas

Fuente: Elaboración propia

- Pobre comunicación entre la gerencia y las áreas de apoyo, una de las grandes debilidades de las empresas tiene que ver con la falla de comunicación. En este sentido Arias (1986) indica que “la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación

de los esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por la organización” (p. 387), es decir, que solo a través de un sistema de comunicación permeable por toda la empresa, se van a lograr los objetivos de optimización. Ello se puede lograr a través de:

- Llevar a cabo reuniones semanales entre la gerencia general y las áreas de apoyo y medular.
- Realizar reuniones periódicas en cada una de las áreas para discutir la mejor forma de realizar el trabajo.
- Realizar reuniones periódicas entre las áreas medular y de apoyo
- Establecer que todos los requerimientos o solicitudes deben realizarse por escrito (correo electrónico), lo cual no solo permitirá un mejor control, sino que fortalecerá la comunicación.
- Automatizar los procesos administrativos, a través de un sistema administrativo el cual no solo propicia un mayor control (pues son inalterables) sino que además promueve la comunicación entre las distintas áreas y niveles ya que para garantizar el óptimo funcionamiento del sistema todas las áreas deben estar interconectadas y trabajar en conjunto.

<b>Departamento de Administración</b>	
<b>Funciones Actuales</b>	<b>Funciones Propuestas adicionales a las Actuales</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registra oportunamente todas las operaciones de la empresa</li> <li>• Cumple de manera oportuna con todas las obligaciones y pagos de la empresa.</li> <li>• Elabora los estados financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un sistema automatizado de registro de operaciones de acuerdo a las necesidades de la empresa, el cual no pueda ser vulnerado o alterado.</li> <li>• Realizar reuniones periódicas con el personal del área para el establecimiento de metas y objetivos.</li> <li>• Elaborar manuales de normas y procedimientos para todos los procesos y sub procesos de la empresa.</li> <li>• Realizar reuniones permanentes con el área de ventas para optimizar la comunicación horizontal.</li> </ul>

**Tabla N° 3** – Funciones Actuales y Propuesta del Área Administrativa

Fuente: Elaboración Propia

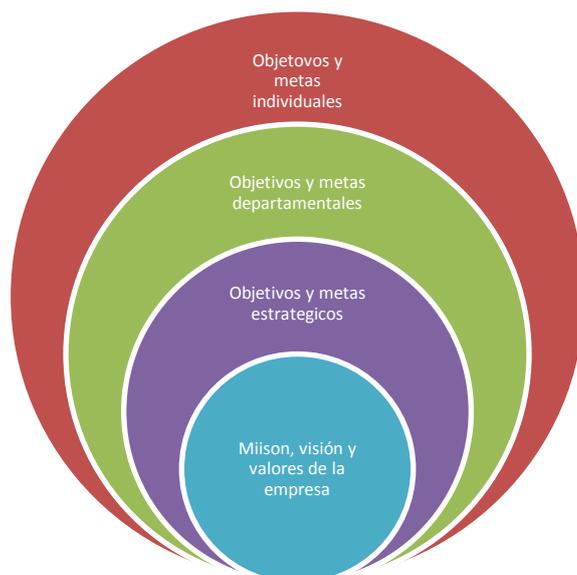
El fortalecimiento de la comunicación interna de la empresa es una de las premisas del modelo COSO. En este sentido, Harris (1982) señala que “son los administradores los responsables de mejorar el nivel de comprensión de los mensajes e ideas con sus subalternos, colegas y superiores” (s.p.). Esto significa que la responsabilidad de que el mensaje sea correctamente transmitido recae en el gerente general,

quien deberá asegurarse que los trabajadores entiendan y asimilen el sistema de control interno.

- No existe sistema de control interno: el objetivo primario de este estudio es justamente el establecimiento de un sistema de control interno que permita optimizar todos los procesos. La empresa hasta hora no ha manejado la política de establecer objetivos y metas para cada ejercicio económico, lo cual dificulta el control y seguimiento. Pues es de los objetivos y metas que se derivan los indicadores de gestión que van a permitir evaluar y medir los riesgos y consecuentemente, tomar las acciones que corresponda.

En este caso, se trata de establecer objetivos anuales en cada área y los mismos deben ser revisados cada tres meses, para ver si la ejecución se corresponde con lo programado y realizar los ajustes respectivos.

Asimismo, en cada departamento, se deberán establecer los objetivos individuales de cada trabajador. Es decir, establecer las metas que se espera que cada trabajador alcance durante el ejercicio económico, los cuales al igual que los objetivos del departamento deben ser revisados trimestralmente. Obviamente estos objetivos individuales deben estar alineados con los objetivos departamentales y esto últimos a su vez, con los objetivos estratégicos; tal como muestra la siguiente ilustración:



**Ilustración N° 2** – Interrelación de los Objetivos Empresariales Fuente:  
Elaboración Propia

- Los procedimientos tanto medulares como de apoyo, se llevan a cabo de manera manual, situación que aumenta significativamente el riesgo porque a las fallas señaladas se le debe sumar el componente humano en cuanto a la posibilidad de cometer errores involuntarios al momento de realizar el registro de una operación.

En síntesis, el Sistema de Control Interno de Garcés Motors Cía. Ltda.

Consiste en lo siguiente:

1. Actualizar el Plan Estratégico y revisión de la misión, visión y valores, con la participación de todos los trabajadores de la empresa.
2. Establecimiento de los objetivos individuales (por puesto de trabajo) y departamentales alineados entre sí y con los objetivos estratégicos de la compañía, con la participación de todos los empleados.

3. Separación de las funciones de cada cargo o puesto de trabajo, a través de la creación de un manual descriptivo de cargos con perfiles de competencia.
4. Establecimiento de niveles de autorización y aprobación en todos los procesos, sobre todo en los relacionados con movimientos de caja o de inventarios.
5. Implementación de un sistema administrativo automatizado que simplifique los procesos, mejore la comunicación entre las áreas y mantenga las distintas instancias de autorización y aprobación.
6. Flexibilización de la estructura organizativa de manera que la misma se adecue a las necesidades actuales y futuras de la empresa y del mercado.
7. Socializar el sistema de control interno a implementar

No obstante, la aplicación de un sistema de control interno supone asumir las siguientes medidas inmediatas:

1. Realizar a diario el depósito bancario de los pagos recibidos en efectivo
2. Los pagos recibidos y dados en efectivo deben estar acompañados de un comprobante de efectivo el cual debe ser correlativo, ser emitido sin enmendadura ni tachadura y su valor debe estar expresado en números y letras.
3. Realizar arqueos de caja de manera sorpresiva, así como tomas físicas del inventario de artículos para la venta.
4. Las funciones de manejo de caja y registro de las operaciones de caja deben realizarla personas diferentes.

5. Deben realizarse conciliaciones bancarias todos los meses.
6. Se debe realizar toma física del inventario al cierre de cada mes y esta toma física debe corresponderse con lo que está reflejado en el sistema (una vez sea implementado) o, en su defecto, contra los documentos de movimientos de almacén.
7. Los movimientos de almacén (entradas o salidas) solo se realizarán cuando los mismos estén acompañados del expediente respectivos y estén debidamente autorizados por el Gerente General o quien el delegue.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

Mantener por largos periodos de tiempo una empresa en el mercado, supone un gran esfuerzo por parte de los accionistas quienes deberán realizar actualizaciones permanentes de sus sistemas de gestión para garantizar la mayor eficiencia de sus empleados. Asimismo, deben mantener una comunicación efectiva entre los empleados y las distintas áreas operativas y de apoyo, para favorecer el flujo de información y el mejor uso de los recursos.

Las empresas modernas se mantienen a la vanguardia, gracias a la renovación permanente de sus métodos y modelos de gestión. Hoy en día no basta con tener pleno conocimiento del mercado para ser exitoso, sino que más bien se requiere de una actualización continua y contar con empleados eficientes, comprometidos con sus procesos y altamente identificados con la empresa.

Para alcanzar esta propuesta es menester diseñar un programa de formación permanente del capital humano, así como el establecimiento de políticas claras, racionales y razonables de control interno, pues ello supone la sinceración de todas las actividades dentro de la organización y la definición precisa de las funciones de cada puesto de trabajo, lo cual no solo simplifica las tareas sino que evita el re-trabajo y disminuye las presiones y conflictividad, generando un clima organizacional agradable y profesional.

Los sistemas de control interno, como el descrito en la paginas que anteceden, facilitan la toma de decisiones pues al tener objetivos y metas físicas y financieras claras, es perfectamente medible el resultado de la gestión, establecer

correctivos a tiempo cuando se detecten desviaciones o distorsiones y especialmente, se puede minimizar el riesgo de errores en la ejecución de las tareas.

Cualquier sistema de control interno pasa por la revisión y participación de todos los trabajadores de la empresa y su éxito reside en ello, pues en caso contrario, puede ser percibido como un mecanismo de represión y los trabajadores aun los más leales, tenderán rechazarlo e incluso sabotearlo. Es decir, la mejor manera de implementar un sistema de control interno eficiente y eficaz es con el consenso de la masa laboral.

## Referencias Bibliográficas

- Arias, F. (1986). Administración de Recursos Humanos. D.F. México: Trillas.
- Asociación Española para la Calidad. (17 de julio de 2018). Asociación Española para la Calidad. Obtenido de <https://www.eac.es/web/guest/centro-conocimiento/COSO>
- Blanco, F. (1980). El Control Integrado: Iniciación a la Dirección por Sistemas. D.F. México: Limusa.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. D.F. México: Mc Graw Hill.
- Contraloria General de la República. (17 de julio de 2018). Obtenido de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorruccion/control_interno.html)
- Gitman, L. (2007). Principios de Administración Financiera. D.F. México: Pearson Educación. Addisossn Wesley.
- Gómez, G. (1994). Planeación y Organización de Empresas. D.F. México: Mc Graw Hill.
- Goodstein, L. N. (1998). Planeación Estrategica Aplicada. Satafé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Harris, O. (1982). Administración de Recursos Humanos. D.F. México: Limusa.
- Kaplan, R. y. (2000). El Cuadro de Mando Integral. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Lorino, P. (1995). El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades. D.F., México: Alfaomega/Marcombo.

- Mallo, C. y. (1995). Control de Gestión y Control Presupuestario. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Mantilla, S. (2005). Auditoría de Control Interno. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Noguera, S. (2012). Blog Samuel Noguera. Obtenido de <http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com>
- Pacheco, J. C. (2002). Indicadores Integrales de Gestión. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Sabino, C. (1992). El Proceso de Investigación. Caracas: Panapo.
- Salgueiro, A. (2001). Indicadores de Gestión y Couadro de Mando. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Sánchez, J. y. (2009). Imagen Corporativa: Influencia en la Gestión Empresarial. Madrid, España: ESIC Editoria.
- Sapag, N. y. (1985). Fundamentos de Preparación y Evaluación de Proyectos. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica . Bogotá, Colombia: 3 R Editores.
- Terry, G. y. (1985). Principios de Administración. Satiago, Chile: Continental.

## **ANEXOS**

## Anexo 1. Entrevista de Auxiliar Contable



### INSTRUMENTO PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Consideraciones previas:

1. Se entiende por Capacidad Directiva el conjunto de herramientas que utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Se entiende por capacidad tecnológica las habilidades y destrezas de la compañía con ocasión de la producción y/o prestación de servicios (Know how).
3. Capacidad del talento humano son el conjunto de características de la masa trabajadora de la empresa
4. Capacidad competitiva, comportamiento en el mercado de la empresa y sus productos.
5. Capacidad financiera habilidades para agilizar el ciclo de conversión de efectivo.

Se presenta un instrumento, estructurado en 5 partes cada una está diseñada para evaluar las capacidades descritas y en base a ello construir una matriz que permita orientar el plan de Control Interno a emprender.

Auxiliar Contable

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Pines estratégicos. Análisis estratégico				X			X		
2. Conocimiento del medio				X			X		
3. Velocidad de respuesta ante los cambios				X			X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional					X			X	
5. Comunicación y Control de la gerencia				X				X	
6. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo y calificado				X			X		
7. Habilidad para manejar las crisis					X		X		
8. Sistema de toma de decisiones				X			X		
9. Sistemas de Control				X			X		
10. Evaluación de la Gestión					X			X	
Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación				X			X		
2. Efectividad en los tiempos de entrega de los pedidos				X			X		
3. Uso de sistemas automatizados en el proceso productivo					X			X	
4. Coordinación con otras áreas				X			X		
5. Habilidad técnica				X				X	
6. Conocimiento de los procesos de producción y ventas				X			X		



7. Manejo de los inventarios				X				X	
8. Intensidad de la mano de obra				X				X	
9. Valor agregado				X				X	
10. Flexibilidad									
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano					X			X	
2. Experiencia técnica				X			X		
3. Estabilidad Laboral				X			X		
4. Rotación de personal					X			X	
5. Ausentismo			X						X
6. Pertinencia y motivación				X				X	
7. Índices de desempeño					X			X	
8. Nivel remunerativo					X			X	
9. Compromiso y responsabilidad					X			X	
10. Adecuación a los cambios					X			X	
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto bien aceptado en el mercado					X			X	
2. Lealtad y satisfacción de los clientes					X		X		
3. Participación en el mercado					X		X		
4. Barreras en la entrada de productos			X						X
5. Barreras en la salida de productos		X					X		
6. Concentración de clientes					X		X		
7. Portafolio de clientes				X				X	
8. Canales de comercialización claros	X						X		
9. Diversificación del mercado					X		X		
10. Uso de la curva de la experiencia					X			X	
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a dinero fresco cuando se requiere					X		X		
2. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento						X		X	
3. Rentabilidad, retorno de la inversión			X				X		
4. Líquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
5. Rotación de inventarios					X			X	
6. Ciclo de conversión de efectivo				X			X		
7. Comunicación y control gerencial				X				X	
8. Inversión en capital					X			X	
9. Estructura Accionaria, pago de dividendos	X						X		
10. Elasticidad precio de la demanda			X						X

Fuente: elaboración propia sobre Serra, H (2003)

## Anexo. 2 Entrevista al Vendedor



### INSTRUMENTO PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Consideraciones previas:

1. Se entiende por Capacidad Directiva el conjunto de herramientas que utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Se entiende por capacidad tecnológica las habilidades y destrezas de la compañía con ocasión de la producción y/o prestación de servicios (Know how).
3. Capacidad del talento humano son el conjunto de características de la masa trabajadora de la empresa
4. Capacidad competitiva, comportamiento en el mercado de la empresa y sus productos.
5. Capacidad financiera habilidades para agilizar el ciclo de conversión de efectivo.

Se presenta un instrumento, estructurado en 5 partes cada una está diseñada para evaluar las capacidades descritas y en base a ello construir una matriz que permita orientar el plan de Control Interno a emprender.

Vendedor

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Planes estratégicos. Análisis estratégico		X						X	
2. Conocimiento del medio					X		X		
3. Velocidad de respuesta ante los cambios						X		X	
4. Flexibilidad de la estructura organizacional			X				X		
5. Comunicación y Control de la gerencia		X						X	
6. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo y calificado					X		X		
7. Habilidad para manejar las crisis						X	X		
8. Sistema de toma de decisiones		X						X	
9. Sistemas de Control			X					X	
10. Evaluación de la Gestión			X					X	
Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación	X						X		
2. Efectividad en los tiempos de entrega de los pedidos				X			X		
3. Uso de sistemas automatizados en el proceso productivo			X					X	
4. Coordinación con otras áreas						X	X		
5. Habilidad técnica		X						X	
6. Conocimiento de los procesos de producción y ventas				X			X		



7. Manejo de los inventarios				X			X		
8. Intensidad de la mano de obra					X			X	
9. Valor agregado						X		X	
10. Flexibilidad					X		X		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano					X		X		
2. Experiencia técnica				X			X		
3. Estabilidad Laboral						X		X	
4. Rotación de personal			X						X
5. Absentismo					X		X		
6. Pertinencia y motivación					X		X		
7. Índices de desempeño					X			X	
8. Nivel remunerativo				X			X		
9. Compromiso y responsabilidad				X			X		
10. Adecuación a los cambios						X		X	
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto bien aceptado en el mercado					X		X		
2. Lealtad y satisfacción de los clientes				X			X		
3. Participación en el mercado					X			X	
4. Barreras en la entrada de productos		X							X
5. Barreras en la salida de productos		X							X
6. Concentración de clientes					X			X	
7. Portafolio de clientes						X		X	
8. Canales de comercialización claros					X		X		
9. Diversificación del mercado				X			X		
10. Usos de la curva de la experiencia				X			X		
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a dinero fresco cuando se requiere					X		X		
2. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento	X								X
3. Rentabilidad, retorno de la inversión					X			X	
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos					X		X		
5. Rotación de inventarios		X							X
6. Ciclo de conversión de efectivo				X			X		
7. Comunicación y control gerencial					X		X		
8. Inversión en capital					X		X		
9. Estructura Accionaria, pago de dividendos						X		X	
10. Elasticidad precio de la demanda						X		X	

Fuente: elaboración propia sobre Serna, H (2003)

### Anexo 3. Entrevista de Jefe Ventas



#### INSTRUMENTO PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Consideraciones previas:

1. Se entiende por Capacidad Directiva el conjunto de herramientas que utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Se entiende por capacidad tecnológica las habilidades y destrezas de la compañía con ocasión de la producción y/o prestación de servicios (Know how).
3. Capacidad del talento humano son el conjunto de características de la masa trabajadora de la empresa
4. Capacidad competitiva, comportamiento en el mercado de la empresa y sus productos.
5. Capacidad financiera habilidades para agilizar el ciclo de conversión de efectivo.

Se presenta un instrumento, estructurado en 5 partes cada una está diseñada para evaluar las capacidades descritas y en base a ello construir una matriz que permita orientar el plan de Control Interno a emprender.

Jefe de Ventas

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Planes estratégicos. Análisis estratégico				✓			✓		
2. Conocimiento del medio				✓			✓		
3. Velocidad de respuesta ante los cambios				✓			✓		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional					✓			✓	
5. Comunicación y Control de la gerencia				✓			✓		
6. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo y calificado				✓			✓		
7. Habilidad para manejar las crisis				✓			✓		
8. Sistema de toma de decisiones				✓			✓		
9. Sistemas de Control				✓			✓		
10. Evaluación de la Gestión				✓			✓		
Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación				✓			✓		
2. Efectividad en los tiempos de entrega de los pedidos				✓			✓		
3. Uso de sistemas automatizados en el proceso productivo				✓			✓		
4. Coordinación con otras áreas					✓			✓	
5. Habilidad técnica				✓			✓		
6. Conocimiento de los procesos de producción y ventas				✓			✓		



7. Manejo de los inventarios				✓			✓		
8. Intensidad de la mano de obra					✓			✓	
9. Valor agregado					✓			✓	
10. Flexibilidad					✓			✓	
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano				✓			✓		
2. Experiencia técnica				✓			✓		
3. Estabilidad Laboral				✓			✓		
4. Rotación de personal					✓			✓	
5. Absentismo	✓						✓	✓	
6. Pertinencia y motivación				✓			✓		
7. Índices de desempeño				✓			✓		
8. Nivel remunerativo				✓			✓		
9. Compromiso y responsabilidad				✓			✓		
10. Adecuación a los cambios				✓			✓		
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto bien aceptado en el mercado				✓			✓		
2. Lealtad y satisfacción de los clientes				✓			✓		
3. Participación en el mercado				✓			✓		
4. Barreras en la entrada de productos	✓						✓		
5. Barreras en la salida de productos	✓						✓		
6. Concentración de clientes				✓			✓		
7. Portafolio de clientes				✓			✓		
8. Canales de comercialización claros				✓			✓		
9. Diversificación del mercado				✓			✓		
10. Usos de la curva de la experiencia				✓			✓		
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a dinero fresco cuando se requiere				✓			✓		
2. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				✓			✓		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión				✓			✓		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				✓			✓		
5. Rotación de inventarios				✓			✓		
6. Ciclo de conversión de efectivo				✓			✓		
7. Comunicación y control gerencial				✓			✓		
8. Inversión en capital				✓			✓		
9. Estructura Accionaria, pago de dividendos				✓			✓		
10. Elasticidad precio de la demanda				✓			✓		

Fuente: elaboración propia sobre Serna, H (2003)

## Anexo 4. Jefe de Administración



### INSTRUMENTO PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Consideraciones previas:

1. Se entiende por Capacidad Directiva el conjunto de herramientas que utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Se entiende por capacidad tecnológica las habilidades y destrezas de la compañía con ocasión de la producción y/o prestación de servicios (Know how).
3. Capacidad del talento humano son el conjunto de características de la masa trabajadora de la empresa
4. Capacidad competitiva, comportamiento en el mercado de la empresa y sus productos.
5. Capacidad financiera habilidades para agilizar el ciclo de conversión de efectivo.

Se presenta un instrumento, estructurado en 5 partes cada una está diseñada para evaluar las capacidades descritas y en base a ello construir una matriz que permita orientar el plan de Control Interno a emprender.

Jefe de Administración

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Planes estratégicos. Análisis estratégico				/			/		
2. Conocimiento del medio				/			/		
3. Velocidad de respuesta ante los cambios				/			/		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional				/			/		
5. Comunicación y Control de la gerencia				/			/		
6. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo y calificado				/			/		
7. Habilidad para manejar las crisis				/			/		
8. Sistema de toma de decisiones				/			/		
9. Sistemas de Control				/			/		
10. Evaluación de la Gestión				/			/		
Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación				/			/		
2. Efectividad en los tiempos de entrega de los pedidos				/			/		
3. Uso de sistemas automatizados en el proceso productivo				/			/		
4. Coordinación con otras áreas				/			/		
5. Habilidad técnica				/			/		
6. Conocimiento de los procesos de producción y ventas				/			/		



7. Manejo de los inventarios				/			/		
8. Intensidad de la mano de obra				/			/		
9. Valor agregado				/			/		
10. Flexibilidad				/			/		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano				/			/		
2. Experiencia técnica				/			/		
3. Estabilidad Laboral				/			/		
4. Rotación de personal	/						/		
5. Absentismo	/						/		
6. Pertinencia y motivación				/			/		
7. Índices de desempeño				/			/		
8. Nivel remunerativo				/			/		
9. Compromiso y responsabilidad				/			/		
10. Adecuación a los cambios				/			/		
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto bien aceptado en el mercado				/			/		
2. Lealtad y satisfacción de los clientes				/			/		
3. Participación en el mercado				/			/		
4. Barreras en la entrada de productos		/					/		
5. Barreras en la salida de productos		/					/		
6. Concentración de clientes				/			/		
7. Portafolio de clientes				/			/		
8. Canales de comercialización claros				/			/		
9. Diversificación del mercado				/			/		
10. Usos de la curva de la experiencia				/			/		
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a dinero fresco cuando se requiere				/			/		
2. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				/	/		/		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión				/			/		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				/			/		
5. Rotación de inventarios				/			/		
6. Ciclo de conversión de efectivo				/			/		
7. Comunicación y control gerencial				/			/		
8. Inversión en capital				/			/		
9. Estructura Accionaria, pago de dividendos				/	/		/	/	
10. Elasticidad precio de la demanda				/			/		

Fuente: elaboración propia sobre Serra, H (2003)

## Anexo 5. Entrevista de Gerente



### INSTRUMENTO PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Consideraciones previas:

1. Se entiende por Capacidad Directiva el conjunto de herramientas que utiliza para la toma de decisiones dentro de la empresa.
2. Se entiende por capacidad tecnológica las habilidades y destrezas de la compañía con ocasión de la producción y/o prestación de servicios (Know how).
3. Capacidad del talento humano son el conjunto de características de la masa trabajadora de la empresa
4. Capacidad competitiva, comportamiento en el mercado de la empresa y sus productos.
5. Capacidad financiera habilidades para agilizar el ciclo de conversión de efectivo.

Se presenta un instrumento, estructurado en 5 partes cada una está diseñada para evaluar las capacidades descritas y en base a ello construir una matriz que permita orientar el plan de Control Interno a emprender.

Gerente General

Capacidad Directiva	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Uso de Planes estratégicos. Análisis estratégico				✓			✓		
2. Conocimiento del medio				✓			✓		
3. Velocidad de respuesta ante los cambios				✓			✓		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional				✓			✓		
5. Comunicación y Control de la gerencia				✓			✓		
6. Habilidad para atraer y retener personal altamente creativo y calificado				✓			✓		
7. Habilidad para manejar las crisis				✓			✓		
8. Sistema de toma de decisiones				✓			✓		
9. Sistemas de Control				✓			✓		
10. Evaluación de la Gestión				✓			✓		
Capacidad Tecnológica	Debilidad			Fortaleza			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Capacidad de innovación				✓			✓		
2. Efectividad en los tiempos de entrega de los pedidos				✓			✓		
3. Uso de sistemas automatizados en el proceso productivo				✓			✓		
4. Coordinación con otras áreas				✓			✓		
5. Habilidad técnica				✓			✓		
6. Conocimiento de los procesos de producción y ventas				✓			✓		



7. Manejo de los inventarios				✓			✓		
8. Intensidad de la mano de obra					✓			✓	
9. Valor agregado				✓			✓		
10. Flexibilidad				✓			✓		
<b>Capacidad del Talento Humano</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento humano				✓			✓		
2. Experiencia técnica				✓			✓		
3. Estabilidad Laboral				✓			✓		
4. Rotación de personal	✓						✓		
5. Absentismo	✓						✓		
6. Pertinencia y motivación				✓			✓		
7. Índices de desempeño				✓			✓		
8. Nivel remunerativo				✓			✓		
9. Compromiso y responsabilidad				✓			✓		
10. Adaptación a los cambios				✓			✓		
<b>Capacidad Competitiva</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Producto bien aceptado en el mercado				✓			✓		
2. Lealtad y satisfacción de los clientes				✓			✓		
3. Participación en el mercado				✓			✓		
4. Barreras en la entrada de productos		✓						✓	
5. Barreras en la salida de productos		✓						✓	
6. Concentración de clientes				✓			✓		
7. Portafolio de clientes				✓			✓		
8. Canales de comercialización claros				✓			✓		
9. Diversificación del mercado				✓			✓		
10. Uso de la curva de la experiencia				✓			✓		
<b>Capacidad Financiera</b>	<b>Debilidad</b>			<b>Fortaleza</b>			<b>Impacto</b>		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a dinero fresco cuando se requiera				✓			✓		
2. Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento				✓			✓		
3. Rentabilidad, retorno de la inversión				✓			✓		
4. Liquidez, disponibilidad de fondos internos				✓			✓		
5. Rotación de inventarios				✓			✓		
6. Ciclo de conversión de efectivo				✓			✓		
7. Comunicación y control gerencial				✓			✓		
8. Inversión en capital				✓			✓		
9. Estructura Accionaria, pago de dividendos				✓			✓		
10. Elasticidad precio de la demanda				✓			✓		

Fuente: elaboración propia sobre Serra, H (2003)