BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA

SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V."

DIRECTOR:
DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA:

GUADALUPE LÓPEZ CUACUAS

Puebla, Pue. Diciembre 2015

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto **la** que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V.",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GUADALUPE LÓPEZ CUACUAS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 20 de Noviembre de 2015

A t e n t a m e n t e

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA · FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA · 1578
RECIBIDO
20 NOV 2015
SECRETARÍA DE INV. Y ESTUDIOS DE POSGRADO

Dra. María de Jesús Ramírez Domínguez

Dr. Jacinto García Flores
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado
Facultad de Contaduría Pública
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
P r e s e n t e

Por este conducto **la** que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V.",** elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GUADALUPE LÓPEZ CUACUAS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 23 de Noviembre de 2015

A t e n t a m e n t e

Dra. Karla Liliana Haro Zea

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
P R E S E N T E

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **ASESORA DE LA TESIS**, denominada: **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V."**, elaborada por la alumna de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

GUADALUPE LÓPEZ CUACUAS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., 01 de diciembre de 2015

A T E N T A M E N T E

M.A. MARICELA RESENDIZ ORTEGA

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
RECIBIDO
01 DIC 2015
SECRETARÍA DE INV. Y ESTUDIOS DE POSGRADO
1578

BUAP

Oficio No. FCP-SIEP/074/15
Asunto: Digitalización de Tesis

C. GUADALUPE LÓPEZ CUACUAS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **"PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V."**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN.**

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

ATENTAMENTE
"Pensar Bien, Para Vivir Mejor"
H. Puebla de Z., 01 de diciembre de 2015

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIOS DE POSGRADO

DR. JACINTO GARCÍA FLORES
Secretario de Investigación y Estudios de Posgrado.

c.c.p. SIEP
JGF*/ECA

Facultad de Contaduría Pública
Blvd. Valsequillo 70,
Col. Universidades,
Ciudad Universitaria,
Puebla, Pue. C.P. 72570
01 (222) 229 55 00 Ext. 5552

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo hacer un diagnóstico organizacional de la empresa X.O.S.A. de C.V., con el fin de poder determinar si es conveniente implementar un sistema de control interno en la empresa, que permita eficientar las operaciones por parte de la gerencia y los cuatro departamentos. Esta se llevara a cabo mediante el tipo de investigación mixta, debido a que se tomaron en cuenta los dos tipos de investigación, la documental con la exploración de libros, artículos de revistas e internet, y la de campo que fue la que se realizó en la empresa mediante la aplicación del cuestionario a los empleados.

La muestra empleada para el presente trabajo de investigación es no probabilística, del tipo intencional, pues se elige deliberadamente a los encuestados.

Como resultados de este trabajo se puede afirmar que la implementación de un sistema de control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V., es un instrumento que permite asegurar la gestión administrativa y contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

ABSTRACT

This research aims to make an organizational assessment of the company X.O. S.A. de C.V., in order to determine whether to implement a system of internal control in the company, enabling more efficient operations by management and four departments. This will be held by the type of joint research, because the two types of research were taken into account, the documentary exploration of books, magazine articles and the Internet, and the field was held in the company by applying the questionnaire to employees.

The sample used for this research is not probabilistic, intentional kind, but deliberately chooses to respondents.

As a result of this work we can say that the implementation of an internal control system in the company X.O. S.A. de C.V., it is a tool to ensure the administrative management and contribute to achieving the objectives of the organization.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN 2
ABSTRACT 3
I. INTRODUCCIÓN 9
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 12
III. JUSTIFICACIÓN 15
iv. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
a) Objetivo General 17
b) Objetivos Específicos: 17
v. Preguntas de Investigación 17
VI. HIPÓTESIS 18
VII. Diseño de la investigación 18
VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES 23
a) Alcances 23
b) Limitaciones 23
CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO 24
1.1 Control interno 25
1.2 Antecedentes históricos del control interno 26
1.2.1 Principios de control interno 27
1.2.2 Elementos del control interno 27
1.2.3 Objetivos de control interno 30
1.2.4 Proceso administrativo de control interno 30
1.2.5 Planeación y control 31
1.2.6 Importancia de control interno en las empresas 32
1.2.7 El control interno en las organizaciones 33
1.2.8 El proceso de control interno 34
1.2.9 Características de control interno 35
1.2.10 Vigilancia y supervisión del control interno 35

1.2.11 Clasificación del control interno 36
1.2.12 Evaluación de control interno 37
CAPíTULO 2. MODELOS DE CONTROL INTERNO 39
2.1 La necesidad de control interno 40
2.2 Forma de entender el control interno 41
2.3 Modelos de control interno 42
2.3.1 Modelo Norteamericano (COSO) 42
2.3.2 Modelo Canadiense Criteria of Control Board (COCO) 44
2.3.3 Modelo Australiano, Australian Control Criteria (ACC) 45
2.3.4 Cuadro comparativo de los modelos de control interno 47
CAPíTULO 3. ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V. 49
3.1 ANTECEDENTES DEL GRUPO VISA DEL NORTE 50
3.1.1 Antecedentes de X.O. S.A. de C.V. 50
3.1.2 Cobertura del grupo Visa del Norte 51
3.1.3 Tipos de mercado del Grupo Visa del Norte 52
3.1.4 Marcas del Grupo Visa del Norte 53
3.1.5 Estrategias de Mercado 54
3.1.6 Causas de la pérdida de clientes. 55
3.1.7 Principales Clientes 56
3.1.8 Clientes de cadena. 57
3.1.9 Principales competidores 57
3.2 Estructura Organizacional X.O. S.A. de C.V. 58
3.2.1 Departamento de Ventas 59
3.2.2 Departamento de cuentas por cobrar 60
3.2.3 Departamento de contabilidad 60
3.2.4 Departamento de Almacén 61
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS 62
4.1 Población y muestra. 63
4.1.1 Población. 63
4.1.2 Muestra. 63
4.1.3 Tipo de muestreo. 63

4.2 Instrumentos para la recolección de la información. 64
4.2.1 Método de kaizen..... 64
4.3 Resultados. 65
4.3.1 Análisis cuantitativo. 65
4.3.2 Análisis cualitativo. 79
4.3.3 Interpretación. 82
CAPÍTULO 5. HACIA LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A DE C.V. 84
5.1 Modelos de control interno. 84
5.2 Hallazgos encontrados a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación. 85
5.3 Propuesta de control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V. 88
CONCLUSIONES 98
RECOMENDACIONES 100
IX. REFERENCIAS 101
a) Impresas 101
b) Electrónica 102
X. GLOSARIO 103
ANEXOS. 104
Anexo 1. Encuesta 104

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de investigación 19
Figura 2. Formas de investigación..... 20
Figura 3. Diseño de la investigación..... 22
Figura 4. Elementos de control interno 28
Figura 5. Proceso de control interno 34
Figura 6. Características de control interno 35
Figura 7. Elementos básicos para el diagnóstico de un sistema de control interno. 37
Figura 8. Modelo COSO 43
Figura 9. Modelo COCO..... 45
Figura 10. Modelo ACC 46
Figura 11. Cobertura del Grupo Visa del Norte 52
Figura 12. Marcas de cortes de carne 53
Figura 13. Organigrama X.O. de S.A. de C.V. 58

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de control interno 47
Tabla 2. Principales Clientes 56

I. INTRODUCCIÓN

En la evolución histórica de las empresas, el papel del control interno ha tenido un papel muy importante, debido a que se considera un punto de partida para llevar a cabo el proceso administrativo y operativo de una organización de manera eficiente.

Las organizaciones se pueden visualizar como un espacio con puntos de referencia claros, normativas, autoridad y comportamiento planificable, donde se integran individuos con intereses particulares, experiencias y conocimientos, es por eso importante establecer un mínimo de reglas que permitan la operatividad organizacional. Este mínimo de normas se conoce como Sistema de Control Interno. Sin embargo, pareciera que las organizaciones se han constituido más por hacer y con base en la experiencia, que por estudios de planes de negocios y diseño organizacional.

De acuerdo con el Instituto Americano de Contadores Públicos (1948), el control interno comprende el plan de organización, todos los métodos coordinados y las medidas adoptadas en una empresa, para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia en las operaciones y estimular la adhesión a la práctica ordenada por la gerencia. En 1949, en una modificación a la misma norma, subdivide al control interno en: controles contables, dirigidos a la protección de los activos y confiabilidad de los registros contables y controles administrativos, dirigidos a la eficiencia de las operaciones y el apego a las prácticas de la gerencia.

La empresa X.O. S.A. de C.V., es una sucursal del grupo Visa del Norte, que se dedica a la comercialización de productos cárnicos, cuenta con una cartera de clientes que abarcan los Estados de Puebla, Veracruz, Oaxaca, Chiapas y Tlaxcala, la estructura organizacional está conformada por cuatro departamentos: almacén, ventas, crédito y cobranza y contabilidad, encargados a contribuir a lograr los objetivos de la empresa.

Mediante la tesis se realizó un diagnostico organizacional y operacional, en los cuatro departamentos de la empresa y gerencia, esto con el fin de detectar mediante los resultados obtenidos en qué áreas se debía tomar medidas necesarias estableciendo planes de acción para evitar o en su caso disminuir el margen de error en los procesos administrativos.

Evaluar a la empresa X.O. S.A. de C.V. mediante el cuestionario aplicado a los jefes de departamento y gerente, se tiene un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa actualmente y esto otorga un sustento para proponer acciones que permitan lograr los objetivos generales de la empresa.

A partir de los resultados obtenidos en el cuestionario se procedió a analizar la estructura en general de la empresa para tomar como base los puntos relevantes para la propuesta de acciones que permitan alinear con cada objetivo de los departamentos.

Se procedió a analizar a través del proceso de control interno que es: establecer normas de todo tipo de funciones operacionales y actividades de la empresa, medir el desempeño, comparar el funcionamiento y tomar medidas correctivas.

En la primera etapa de establecer normas, por parte de la gerencia se realizó la propuesta de misión y visión de la empresa, la descripción de puestos por departamentos y políticas por departamentos, y en los otros cuatros departamentos se propuso establecer manuales de procedimientos con el fin de que los empleados realicen sus actividades con base en ellos, la segunda etapa pretende medir el desempeño una vez que se hayan establecido dichas propuestas, cabe mencionar que algunos manuales ya se están aplicando en el departamento de ventas y cuentas por cobrar, lo cual ha logrado medir el desempeño considerando que los resultados han sido satisfactorios, comparando el desempeño anterior se puede mencionar que se ha logrado el objetivo que es eficientar las operaciones administrativas y por último la cuarta etapa de tomar medidas correctivas se toman en cuenta todas las propuestas realizadas ya que

no contaban con un sistema de control interno y el haberlo establecido se considera una medida correctiva.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En las empresas es un hecho indiscutible la necesidad de profundizar en los sistemas de control como una alternativa para que éstas perfeccionen los mecanismos a través de los cuales puedan desarrollar cada una de las metas trazadas en las áreas de gestión, operativas y de control. Esto se basa en el hecho de que a través de estos sistemas se faciliten los flujos de comunicación interna y externa en forma dinámica, permitiéndole a cada empresa ejecutar con mayor eficacia las actividades que realiza.

Control se puede definir como “aquella situación en que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa tanto internamente como en su entorno, y permite planificar en cierta manera lo que pasará en el futuro” (Muñiz, 2003, p. 29).

Las organizaciones deben diseñar e implementar un sistema que controle su situación interna y la de su entorno. Algunas de las causas por las que la organización se encuentra obligada a contar con un sistema de control interno son: la empresa se encuentra en crecimiento o expansión, el desarrollo tecnológico, la competencia y el entorno cambiante (Muñiz, 2003).

“Los sistemas de control se pueden clasificar en sistema de control de operaciones que se refiere al proceso por el cual se asegura que todas las tareas específicas se desarrollan con eficiencia y eficacia” (Govindarajan, 2001, p. 10).

“Los sistemas de control de gestión son un instrumento administrativo creado y diseñado por la dirección de la empresa, le permite obtener información necesaria, fiable y oportuna para la toma de decisiones tanto operativas, como estratégicas “(Muñiz, 2003, p. 30).

El control de gestión permite a la empresa el aprovechamiento de los recursos al máximo y es una fuente de información que entre otras cosas permite: reducir riesgos y contingencias, establecer objetivos y responsables, verificar el cumplimiento de los objetivos, anticipar el futuro a largo plazo (planeación estratégica), adaptar a la empresa en función de los resultados, adaptar los objetivos y la planeación estratégica.

“Todas las empresas poseen una estrategia sea informal o periódica, cada una de ellas se dirigen hacia un rubro, es por ellos que se requiere de una estrategia formal” (Rodríguez, 2000, p. 17).

En 1980 a consecuencia de la crisis energética, la desregulación, el cambio tecnológico acelerado, la mayor competencia global así como otros choques ambientales obligaron a los administradores a desarrollar un medio sistemático para analizar el ambiente, valorar las fortalezas y las debilidades e identificar las oportunidades en donde la organización tuviera mayor ventaja competitiva, así es como se comenzó a reconocer el valor del control interno (Rodríguez, 2000 p. 18).

El control interno no cuenta con ningún modelo sencillo, el cual pueda adaptarse a todas las empresas, ni hay una organización para los sistemas de control que se pueda considerar como el único y el mejor. Los factores que influyen en la implementación de un sistema de control interno varían en forma

significativa entre las diferentes empresas; sin embargo la experiencia obtenida durante las décadas de 1960 y 1970 ha revelado diferentes características de diseños de sistemas preferidos (Steiner, 2003, p. 57).

Un factor importante para la determinación de un sistema de control interno puede ser el tamaño de la empresa, ya que en compañías pequeñas el proceso de planeación puede ser mucho más sencillo porque el número de personas involucradas es menor y las operaciones son menos complejas que en las empresas grandes, otro factor también puede ser el medio ambiente esto se refiere a la competencia que exista si tiene mucha o poca, el proceso de producción, la manera en que está organizada la compañía.

Las decisiones administrativas en ocasiones son poco sistemáticas, esto significa que los directivos toman decisiones en función de su criterio y no a normas preestablecidas, la existencia de un sistema de control en las empresas es necesaria para poder implementar las herramientas y componentes que nos ofrezcan resultados comparables que se puedan analizar así como también ser una fuente sustentable de información para la empresa.

Los planteamientos realizados permiten abordar la situación que se hace presente en el marco de una empresa de giro comercial X.O. S.A. de C.V., ubicada en boulevard héroes 5 de mayo norte 2523 local 2 colonia Cleotilde Torres, Puebla, Puebla, en la cual se evidencia un problema en lo que concierne a los niveles de eficiencia, debido a que existe una serie de descontrol en los diferentes departamentos, por la inexistencia de un sistema de que permitan llevar a cabo correctamente el proceso administrativo, las decisiones se toman en función de criterios del Gerente ya que no existen normas preestablecidas, el proceso que se lleva a cabo dentro de la organización carece de todas la fases

mencionadas anteriormente y como consecuencia los resultados no han sido los esperados.

III. JUSTIFICACIÓN

Uno de los objetivos de una organización debería ser el diseño y la implementación de un sistema de control Interno que se adapte a las necesidades y características de cada organización, para que permita brindar un mejor servicio como empresa.

El presente trabajo de investigación pretende estudiar la importancia que tiene dentro de una organización la existencia de un Sistema de Control interno, mediante un plan de organización donde se establezcan las políticas y procedimientos que persigue la organización con el fin de lograr los objetivos trazados por los directivos de la organización.

Además de contar con un estudio el cual proponga el diseño de un sistema de control interno que se adapte a las necesidades de la empresa comercializadora de productos cárnicos X.O. S.A. de C.V., teniendo como objetivo explicar los beneficios se pueden extender a toda la empresa, pues un estudio detallado del tema podrá brindar las herramientas para trabajar en las áreas que más requiera, para poder identificar problemas a los que se enfrente y así poder darles solución.

También se cuenta con los siguientes beneficios en la propuesta de un sistema de control interno.

- El diseño de control interno será adecuado a las necesidades que se identifiquen al analizar los datos de la organización de acuerdo a las características con las que cuente, como pueden ser el tamaño de la empresa y el medio ambiente al que se enfrenta.
- Mejorar la estructura e integración de operaciones de cada departamento.
- Mejorar la comunicación entre jefes de áreas o departamentos y personal a su cargo así como la calidad de la información.
- Definir mediante el proceso de capacitación las responsabilidades que se le asignan a cada trabajador dentro de la organización (Rodríguez, 2000).

El presente estudio tiene por objeto obtener datos que permitan evaluar si la aplicación de un sistema de control interno adecuado a las necesidades de la empresa X.O. S.A. de C.V., contribuye a que se cumplan los objetivos de la organización así como también sirva para identificar áreas de oportunidad y proponer medidas que faciliten desarrollar una mejora continua en las diferentes áreas de trabajo y niveles de producción.

La elaboración de una propuesta de control interno sobre las diferentes áreas que conforman la expresa X.O. S.A. de C.V. además de mejorar la comunicación entre los trabajadores de dicha empresa contribuirá al mejoramiento del desempeño laboral a través de programas de capacitación y de la productividad, puesto que un personal capacitado brindará un servicio efectivo y eficiente, beneficiando a los clientes de la organización convirtiéndose en una empresa más competitiva dentro del mercado.

IV. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

a) **Objetivo General**

Diseñar una propuesta de un sistema de control interno, que por medio de políticas, procedimientos y manuales mejore la eficiencia dentro de la empresa X.O. S.A. de C.V.

b) Objetivos Específicos:

- Abordar los aspectos generales del control dentro de las empresas, y determinar con que características se cuenta en X.O. S.A. de C.V., para poder desarrollar la propuesta de control interno, con base a las generalidades que marca el control interno.
- Identificar problemática en los procesos de planeación en la empresa X.O. S.A. de C.V., en cuanto a su desarrollo organizacional, así como evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones para poder proponer un sistema que ayude a realizar una correcta ejecución de las funciones y actividades.
- Definir planes de acción que permitan a los jefes de departamento eficientar sus actividades administrativas.
- Proponer un sistema de control interno para la empresa X.O. S.A. de C.V. que sirva de base para identificar acontecimientos que afecten o pongan en riesgo a la empresa.

V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Qué ventajas ha tenido actualmente los sistemas de control en las empresas comerciales?

- ¿Cómo contribuiría el control interno en el cumplimiento de las metas dentro de la empresa X.O. S.A. de C.V.?
- ¿Cómo se puede medir los resultados obtenidos al implementar un sistema de control en la empresa X.O. S.A. de C.V.?
- ¿Cómo afecta la inexistencia de un sistema de control interno en los niveles de productividad de la empresa X.O. S.A. de C.V.?

VI. HIPÓTESIS

La implementación de un sistema de control interno podrá incrementar la eficiencia en las operaciones administrativas de la empresa X.O. S.A. de C.V.

a) Variable dependiente

- Eficiencia en las operaciones administrativas.

b) Variable independiente

- Control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V.
- Diagnostico organizacional.

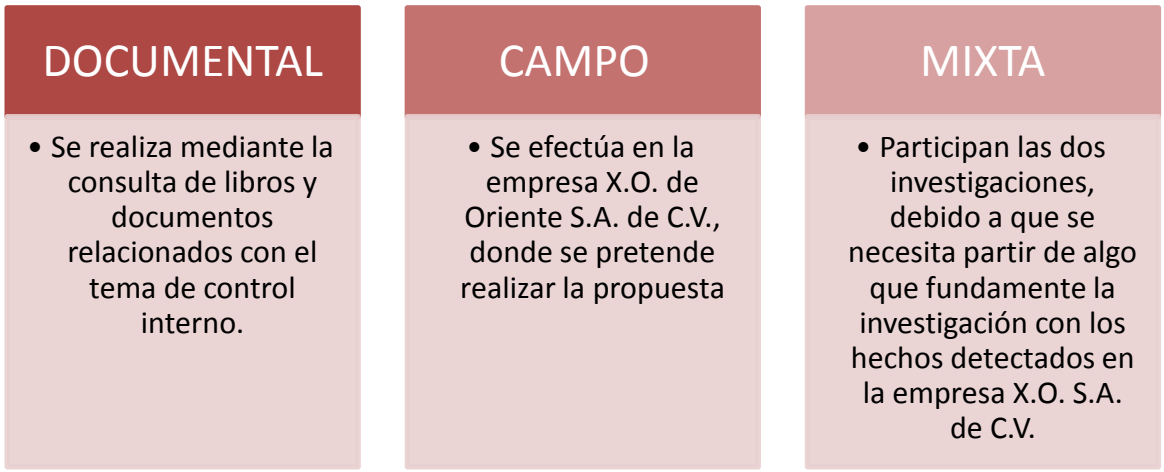
VII. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación aplicada en el presente trabajo es de tipo básica debido a que se habla de una propuesta de sistema de control interno que no podrá ser aplicada por cuestiones de tiempo, sin embargo su estudio nos podrá brindar un mayor conocimiento del tema de control interno en las empresas, así como también identificar las ventajas de poder aplicarlo en la empresa X.O. S.A. de C.V.

Los tipos de métodos de trabajo intelectual que se pretenden utilizar en la siguiente investigación es el deductivo, ya que se pretende partir de principios generales de control interno, para que posteriormente se compruebe la validez del mismo aplicado en casos particulares como es en la empresa X.O. S.A. de C.V., así como también complementar con el método analítico donde se analiza la causa efecto que puede tener la aplicación un sistema de control interno y posteriormente el método sintético que permitirá reunir los datos logrando así crear un mejor criterio y argumentación.

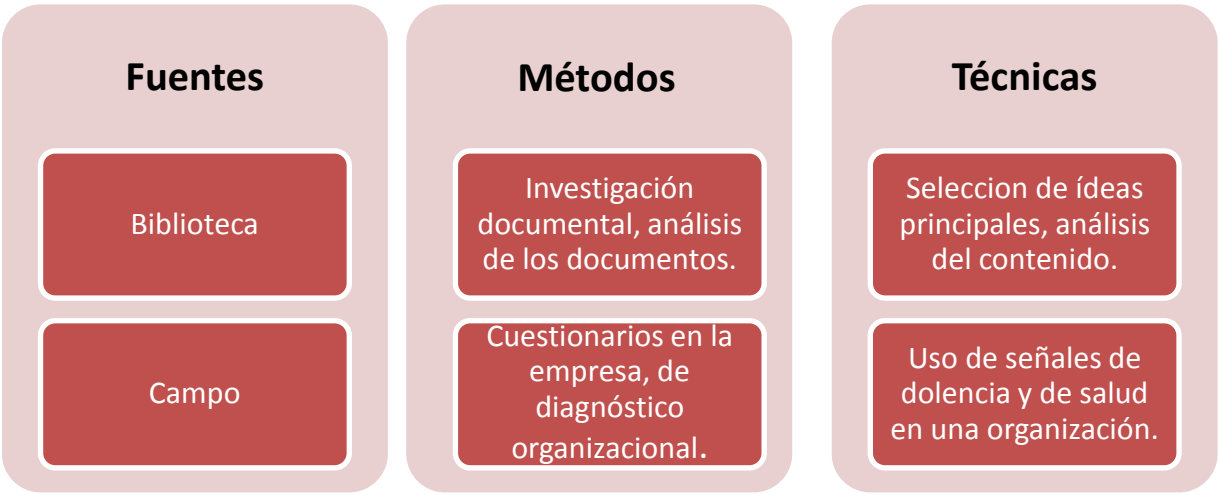
Los medios para obtener los datos son los siguientes:

Figura 1. Tipos de investigación



Fuente: Elaboración propia con base a Hernández, Fernández y Baptista, 2010

Figura 2. Formas de investigación



Fuente: Elaboración propia con base a Hernández, Fernández y Baptista, 2010

De acuerdo al alcance de la investigación los tipos de estudios realizados son los siguientes:

Exploratorio, de acuerdo a Dankhe 1986, los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y ordinariamente anteceden a los otros tres tipos, su objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, en el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. el estudio exploratorio es el que servirá como base para poder determinar el tipo de propuesta de sistema de control interno que se pretende aplicar en la empresa (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, pág. 70).

Descriptivo, son los que generalmente fundamentan las investigaciones correlaciónales, las cuales a su vez proporcionan información para llevar a cabo estudios explicativos que generan un sentido de entendimiento y son altamente estructurados, este tipo de estudio en el caso de X.O. S.A. de C.V.,

proporcionaran la información necesaria para poder entender la importancia que tiene la propuesta de control interno en la empresa (Ídem, p. 69).

Correlacional, son los estudios que miden las dos o más variables que se pretende ver sí están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación, en el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. podemos ver si la propuesta de control interno va a mejorar la productividad en la empresa.

Explicativo, va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, este estudio permitirá proporcionar un mayor sentido de entendimiento del tema de control interno, así como explicar el por qué de la problemática del no contar con un sistema de control en la empresa X.O. de S.A. de C.V. y en qué condiciones se puede dar dicha propuesta de control (ídem, p. 71).

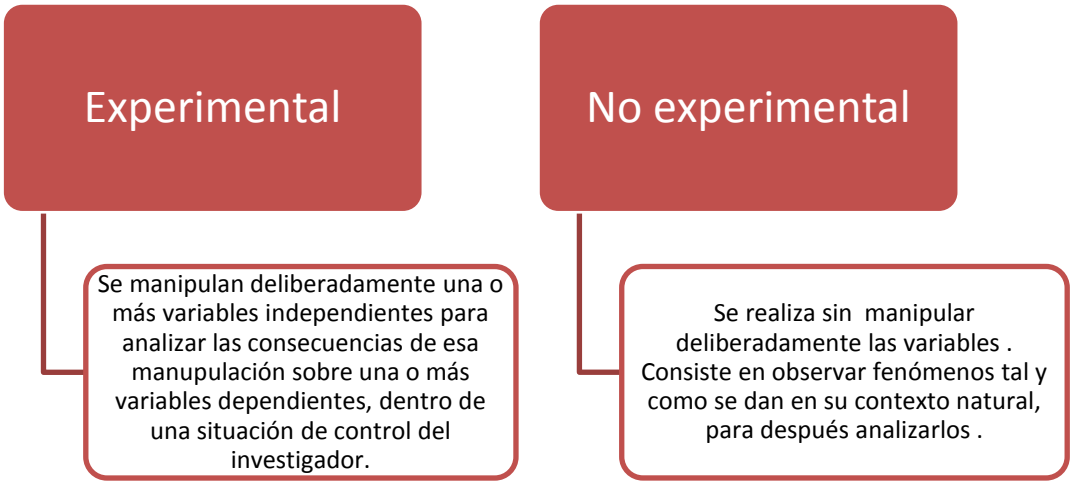
La metodología empleada en la presente investigación es cualitativa debido a que se va a explicar el fenómeno de la inexistencia de la implementación de un sistema control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V., las consecuencias de la ausencia que tiene en la empresa dicho sistema, su naturaleza y comportamiento, mediante la observación de dicha organización para poder analizar la situación en la que se encuentra.

La investigación cualitativa proporciona la descripción verbal o explicación del fenómeno estudiado, su esencia, naturaleza, comportamiento, etc. En contraste con la exposición ofrecida en la investigación cuantitativa que utiliza cifras, la investigación cualitativa evita la cuantificación. Investigadores cualitativos

realizan registros narrativos de los fenómenos por medio de técnicas como la observación participante, los grupos focales y las entrevistas no estructuradas (ídem, 2010, p. 46).

Una vez que se ha definido el tipo de estudio a realizar y establecido la(s) hipótesis de investigación o los lineamientos para la investigación (si es que no se tienen hipótesis), el investigador debe concebir la manera práctica y concreta de responder a las preguntas de investigación. Esto implica seleccionar o desarrollar un diseño de investigación y aplicarlo al contexto particular de su estudio (Christensen, 1980).

Figura 3. Diseño de la investigación



Fuente: elaboración propia con base a Hernández, Fernández y Baptista, 2010

En el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. debido a que la intención del estudio es la propuesta de un sistema de control interno, el diseño de investigación aplicado es experimental, ya que se manipularán las variables para saber el impacto que tiene el poder aplicar dicho sistema en la empresa.

VIII. ALCANCES Y LIMITACIONES

a) Alcances

- El estudio incluye el análisis de los departamentos de ventas, cuentas por cobrar, almacén, contabilidad y gerencia de la empresa X.O. S.A. de C.V.
- Se realizará una propuesta de sistema de control interno para la mejorar la productividad en la empresa.
- Es pertinente señalar que esta propuesta puede aplicarse para empresas del mismo giro y tamaño.

b) Limitaciones

- Solo es válido el estudio en el tiempo que se desarrolla la investigación en la empresa X.O. S.A. de C.V.
- La implementación en la empresa X.O. S.A. de C.V. de un sistema de control interno lo deciden los directivos de la empresa.

CAPÍTULO 1. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

El control interno ha sido la preocupación de algunas entidades, en mayor o menor grado, con diferentes enfoques y terminologías, lo que ha permitido que al pasar del tiempo se hayan planteado diferentes concepciones acerca del mismo, tal es el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. que actualmente no cuenta con un sistema de control interno, que le permita llevar a cabo de una manera más eficiente todas sus operaciones, por ello se considera importante estudiar que es el control interno, cómo surge el control interno, a través de que problemática y que beneficios puede traer la implementación de dicho sistema en las empresas.

"El potencial humano es un elemento cuyo rendimiento depende de la aplicación que se le dé y el entorno en el que se desarrolle, la interconexión entre las operaciones que la empresa lleva a cabo y el estilo de administración adoptado, producen resultados de conjunto que determinan el nivel de exigencia al cual puede ser sometida su productividad. Bowe indica que como resultado de sus experiencias "está convencido de que la eficacia de un hombre de valía, su entrenamiento y su trabajo dependen esencialmente de la organización de la empresa que lo emplea" (Rodríguez, 2000, p.10).

Este capítulo busca enriquecer el estudio administrativo de la empresa X.O. S.A. de C.V., donde se explica la importancia que tiene el adoptar un sistema de control interno, los beneficios y ventajas que tiene así como también el plan de organización que podría adaptarse a las necesidades de la empresa.

1.1 Control interno

Blanco Luna (1998), define al control interno como un proceso efectuado por la junta de directores de una entidad, gerencia y /o demás personal diseñado para proporcionar una razonable seguridad con miras a la realización de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Acotamiento a las normas y regulaciones aplicables.

El control interno tiene como objetivo fundamental procurar el progreso de la organización, a través de los planes que se diseñen para poder alcanzarlos, se considera como una función básica ya que conforme a se sigan estos planes el proceso podrá brindar mejores resultados para la medición del desempeño.

Se considera que en el contexto cambiante que se está viviendo actualmente el contar con un sistema de control interno que regule el desempeño de las organizaciones, ya no puede ser una opción, sino un requisito indispensable para reforzar la eficiencia y la eficacia en las operaciones.

En el caso X.O. S.A. de C.V. la inexistencia de dicho control interno en las diferentes áreas de operación ha traído como consecuencia que los cuatro departamentos con los que se cuenta, almacén, cuentas por cobrar, contabilidad y ventas, no logren llevar a cabo los objetivos esperados, entre los problemas ocasionados podemos mencionar los siguientes, en el almacén, existe el robo de producto, en el departamento de cuentas por cobrar la antigüedad de saldos ha crecido constantemente, en ventas existen quejas de los clientes en cuanto al asesoramiento del producto así como un estancamiento en cuanto a la captación

de nuevos mercados y en el departamento de contabilidad repercuten la ineficiencia de cuentas por cobrar.

1.2 Antecedentes históricos del control interno

En el año de 1494, Luca Bartholomeo Pacioli, sistematizó por primera vez en una obra impresa, un manual que describe la importancia contabilística para el control y manejo de las operaciones de los negocios en aquellos tiempos, llamado DE COMPUTIS ET SCRIPTURIS, que constaba de treinta y seis capítulos donde se presentaban las principales reglas del método de partida doble y los libros contabilísticos fundamentales, en él explica cómo se deben escriturar y por quien todo proceso contable, desde este punto podemos considerar la existencia de sistemas de control, donde los comerciantes de aquella época comenzaron a realizar registros de una manera más ordenada (Revista Técnica Contable, 2010, p.62).

A consecuencia del invento de la partida doble, la complejidad en cuanto a poder llevar las operaciones de un negocio aumenta, y es necesario implementar reglas, normas, procedimientos, métodos y manuales que nos permitan poder facilitar los registros de las diferentes actividades realizadas, y así poder evaluar los resultados, para que a futuro sirvan como herramientas para la medición del desempeño, por lo que se considera que en la empresa X.O. S.A. de C.V., se debe contar con un sistema de control interno, que le permita brindar información clara y oportuna para poder así identificar las áreas donde se debe supervisar más , y así poder trabajar precisando en dichos aspectos.

1.2.1 Principios de control interno

- Separación de funciones de operación, custodia y registro.
- Dualidad o plurilateral de personas en cada operación, es decir, en cada operación de la empresa, cuando menos deben intervenir dos personas.
- Ninguna persona debe tener acceso a los registros contables que controlan su actividad.
- El trabajo de los empleados será de complemento y no de revisión.
- La función de registro de operaciones será exclusivo del departamento de contabilidad (Perdomo, 1997, p.4).

Estos principios son necesarios para poder trabajar en el tema de control, en cuanto a la propuesta que se quiere aplicar en X.O. S.A. de C.V. ya que de la buena aplicación de estos principios dependerán los resultados que se quieran esperar.

1.2.2 Elementos del control interno

En la empresa X.O. S.A. de C.V. se pretende proponer un sistema de control interno que este conformado por subsistemas de control administrativo, la empresa cuenta con los elementos necesarios para poder trabajar con la propuesta y no solo se pretende trabajar en el área contable, sino también establecer un programa que incluya la estructura organizacional, políticas, así como la utilización completa de los recursos organizacionales y demás medidas elegidas para su funcionamiento eficaz.

Cabe mencionar que dicha propuesta se planea aplicar de acuerdo al ambiente de autoridad que tenga cada responsable o jefe de departamento, reflejando así la naturaleza de la actividad controlada, en la siguiente figura muestra los elementos considerados como los principales en la estructura del sistema de control interno y su aplicación en todas las funciones y operaciones de la organización (Rodríguez, 2000, p.22).

Figura 4. Elementos de control interno

Fuente: Rodríguez 2000, p. 22

Según, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO 2001), señala que el control interno está integrado por cinco componentes interrelacionados, y se derivan de manera a como la administración dirige a la empresa, tales componentes son los siguientes:

- Ambiente de control, la esencia de cualquier negocio es su gente, sus atributos individuales incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia, la gente es el motor que dirige a la empresa.

- Valoración de riesgo, la entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos, debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente, se deben establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

- Actividades de control, se deben establecer, ejecutar políticas y procedimientos que permitan asegurar que se están haciendo efectivamente las acciones identificadas por la administración, como medidas necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos de la empresa

- Información y comunicación, los sistemas de información y comunicación se interrelacionan, ayudan al personal de la empresa a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar las operaciones.

- Monitoreo, debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones, de esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.

Estos componentes que nos proporciona COSO permiten brindarnos un mejor panorama en cuanto a que componentes debemos integrar en la propuesta de X.O. S.A. de C.V., y aplicarlos de acuerdo al proceso administrativo que establezca la empresa.

1.2.3 Objetivos de control interno

Los objetivos del control interno que se pretenden obtener con la propuesta de control interno en la empresa X.O. S.A. DE C.V. son los siguientes:

- Prevenir fraudes y robos en la organización.
- Descubrir robos y malas inversiones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, para poder tener decisiones que beneficien a X.O. S.A. DE C.V.
- Localizar errores administrativos, contables y financieros, para poder trabajar con la precisión en dichos errores, corregirlos y evitarlos.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa.
- Promover la eficiencia del personal, esto mediante la evaluación que se obtenga con los resultados de la aplicación del sistema de control.
- Detectar desperdicios innecesarios tanto material, tiempo, etc., aplica este punto en el almacén, y aunque la empresa no produce, solo comercializa la carne, es importante poder darle un buen manejo a la carne debido a que es un producto perecedero y su mal manejo puede traer consecuencias económicas.
- Mediante la evaluación de la propuesta que se va a plantear se espera poder graduar la extensión del análisis, para poder así encaminar a los objetivos de la empresa (Perdomo, 1997, p.5).

1.2.4 Proceso administrativo de control interno

El proceso administrativo que se lleva a cabo en el control se divide en las siguientes fases:

- Planificación, tiene como objetivo planear las actividades y tareas que la organización debe de hacer.
- Coordinar, su objetivo es regular todas las actividades que realiza la organización en cada una de sus áreas.
- Comunicar, establece los medios de comunicación de la información en la organización.
- Evaluar, analiza el impacto de la información en las distintas áreas de la organización.
- Decidir, tomar acciones en función a la información obtenida en el proceso de control.
- Influenciar, generar y motivar el cambio en las acciones y comportamientos de los miembros de la organización (Steiner, 2003, p. 58).

En la empresa X.O. S.A. de C.V. se debe tomar en cuenta estas fases en cuanto al diseño de la propuesta, ya que todas van encaminadas hacia un mismo objetivo que es la evaluación del desempeño de los trabajadores, el impacto que tiene aplicar un sistema de control en la empresa y las áreas donde se debe reforzar más dichos sistemas.

1.2.5 Planeación y control

La planeación y el control están estrechamente relacionados porque la dirección superior debe aplicar sistemas que determinen a tiempo cuando ocurren las desviaciones de los planes y objetivos, para poner de acuerdo la actuación con los planes, o revisar las circunstancias de aquellos que han cambiado.

La prueba de un administrador es el resultado que obtiene; sus esfuerzos deben producir los “resultados esperados”. Para determinar esto necesita criterios

que le ayuden a evaluar los resultados y, si es necesario, adoptara medidas correctivas para alcanzarlos (Rodríguez, 2000, p.22).

En la empresa X.O. S.A. de C.V. s el proceso de planeación como tal no ha sido el esperado, y muchas veces no se cuenta con un plan como tal a seguir, se considera que con la propuesta de control interno, esta parte fortalezca el proceso de planeación, debido a que de esto depende los resultados favorables que se quieran obtener en la empresa, evitando errores y malas decisiones del pasado.

1.2.6 Importancia de control interno en las empresas

Todas las empresas públicas, privadas, o mixtas, ya sean comerciales, industriales, financieras, deben de contar con instrumentos de control administrativos, tales como un buen sistema de contabilidad, apoyado por un catálogo de cuentas eficiente y práctico, además de contar con un sistema de control interno, para confiar en los conceptos, cifras, informes y reportes de los estados financieros.

Un buen sistema de control interno es importante, desde el punto de vista de la integridad física y numérica de bienes, valores y activos de la empresa, tales como el efectivo en caja y bancos, mercancías, cuentas y documentos por cobrar, equipos de oficina, reparto, maquinaria, etc., es decir, un sistema eficiente y practico de control interno, dificulta la colusión de empleados, fraudes, robos etc. (Castromán y Porto, 2005)

Como ya se ha mencionado anteriormente la intención del control interno es encaminar a los objetivos de la organización de una manera acertada, esto acompañado de procedimientos que permitan prevenir riesgos, en la empresa X.O. S.A. de C.V. se pretende que mediante la propuesta realizada, se

establezcan normas y límites al comportamiento de los empleados, estableciendo controles administrativos de manera escrita, para evitar la típica respuesta del “no lo sabía”, de los empleados cuando los resultados no son los esperados, así ellos sabrán las consecuencias que puede ocasionar el mal desempeño, sin embargo para que los resultados sean los esperados el papel de la gerencia en este punto clave ya que de ellos depende que la empresa esté siendo gestionada apropiadamente y que el sistema de control interno esté operando efectivamente.

1.2.7 El control interno en las organizaciones

El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de retroalimentación. Lo más significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación percibida; gracias a ello es posible mantener una adecuada función de dirección y por tanto, lograr objetivos.

Al considerar la empresa, como un sistema, se hace patente la importancia que tiene para ella corregir su propia actuación aprovechando su experiencia y utilizando la información que obtiene de la misma. Pero es también el control donde reside la facultad de percepción de la intensidad de sus esfuerzos en relación con oposición que ofrece el ambiente, equilibrando sus energías entre el cumplimiento de objetivos de índole interna y externa.

La organización siempre debe procurar dos cosas:

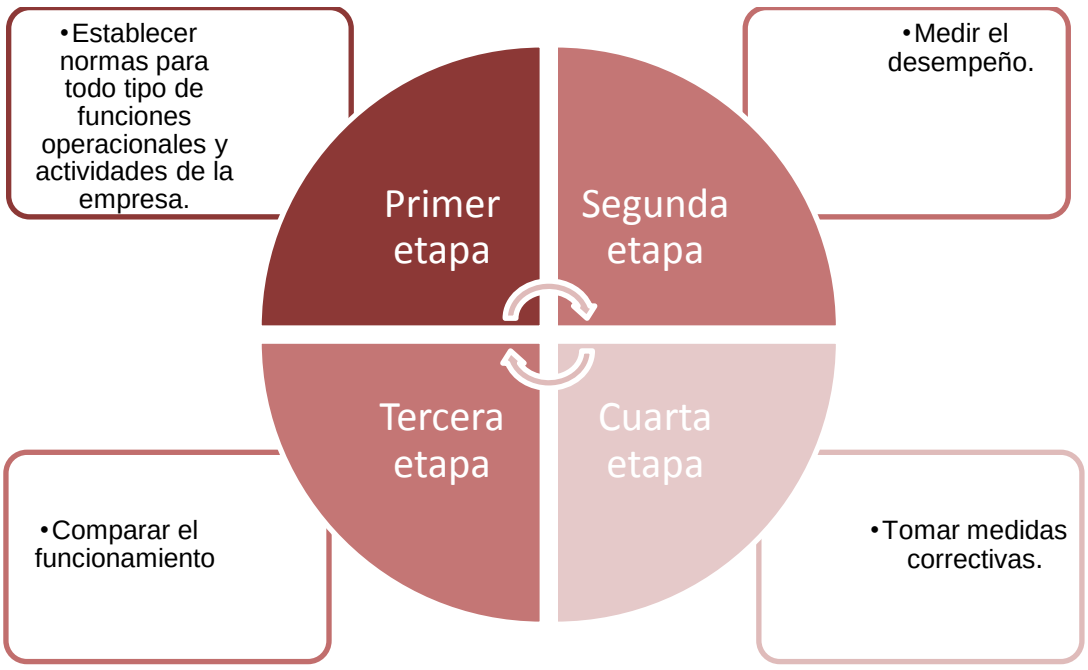
a) Cuidar que sus planes y objetivos se cumplan.
b) Distribuir económicamente la utilización de sus recursos organizacionales (Rodríguez, 2000, p.25).

Considerando los puntos anteriores, en la empresa X.O. S.A. de C.V. uno de los problemas que se ha detectado es que no se cuenta con planes a seguir, simplemente se trabaja para cumplir objetivos, sin tener un plan previamente

establecido para apoyarse en él, se considera necesario trabajar en dichos aspectos para que con estos planes la empresa pueda tener los resultados proyectados y los esperados, y así saber mediante qué medios puede compararlos y cuáles serían las medidas correctivas adecuadas.

1.2.8 El proceso de control interno

Figura 5. Proceso de control interno



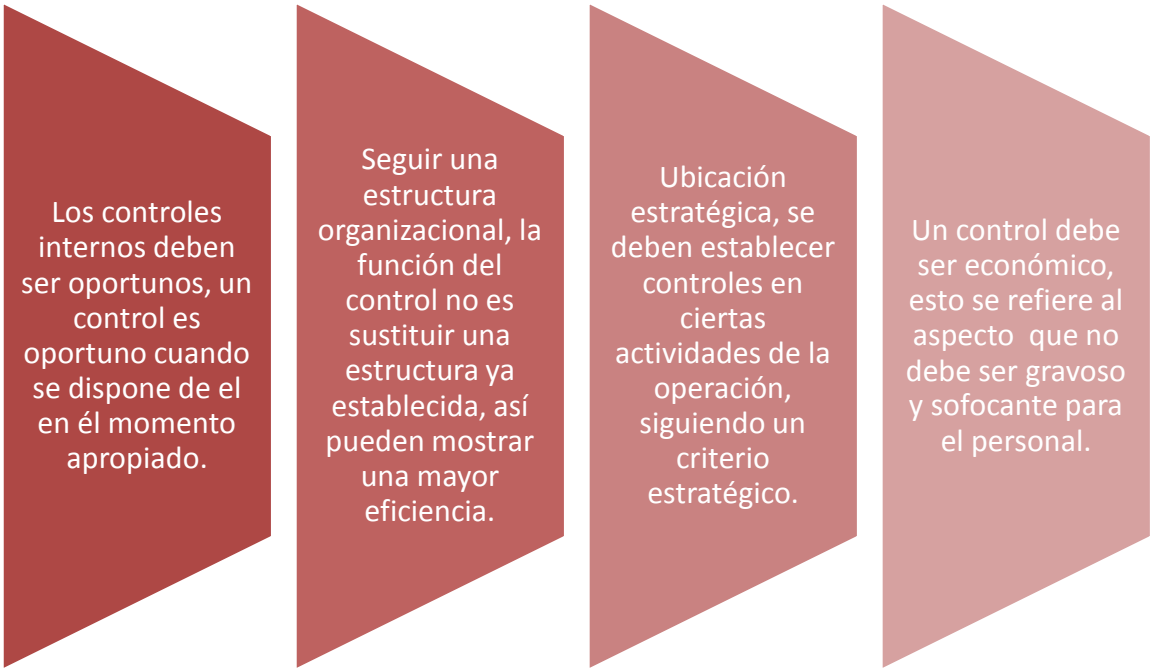
Fuente: Elaboración propia con base a control interno publicado en libros

El control interno es un proceso que debe reunir una serie de acciones coordinadas e integradas que se extienden por todas las actividades de la empresa, el control interno es más efectivo cuando forma parte de dicho proceso, permitiendo así su funcionamiento adecuado y supervisión, es decir que los controles deben ser incorporados y no añadidos (Castromán y Porto, 2005).

1.2.9 Características de control interno

Los sistemas de control, para lograr su uso óptimo, deben tener ciertas características, ya que de estas características dependerán los beneficios de la aplicación de un sistema de control interno.

Figura 6. Características de control interno



Fuente: Elaboración propia con base en COSO, 2001 y Perdomo, 1997

1.2.10 Vigilancia y supervisión del control interno

Para la obtención de la máxima eficiencia del sistema de control interno, es necesario su vigilancia periódica y metódica, por parte de: gerente general, contralor, comisario o consejo de vigilancia, auditores internos o externos.

Es común en todas las empresas la tendencia humana de apartarse de las reglas establecidas, generalmente en aquellas donde se siguen procedimientos monótonos y de rutina, es por eso que resulta ser útil, practico y conveniente supervisarlo, vigilarlo y revisarlo periódica y metodológicamente para que el sistema de control interno no decaiga ni pierda eficacia (Perdomo, 1997, p.5).

En la empresa X.O. S.A. de C.V. esta parte será no solo para la gerencia, sino también para los jefes de departamento, esto mediante la coordinación de las actividades, de esto dependen los buenos resultados que se puedan obtener, todos los miembros de la empresa deben conocer las responsabilidades que tienen y así poder trabajar de manera eficiente en ella.

1.2.11 Clasificación del control interno

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP, 2009), clasifica al control interno en Administrativo y Contable.

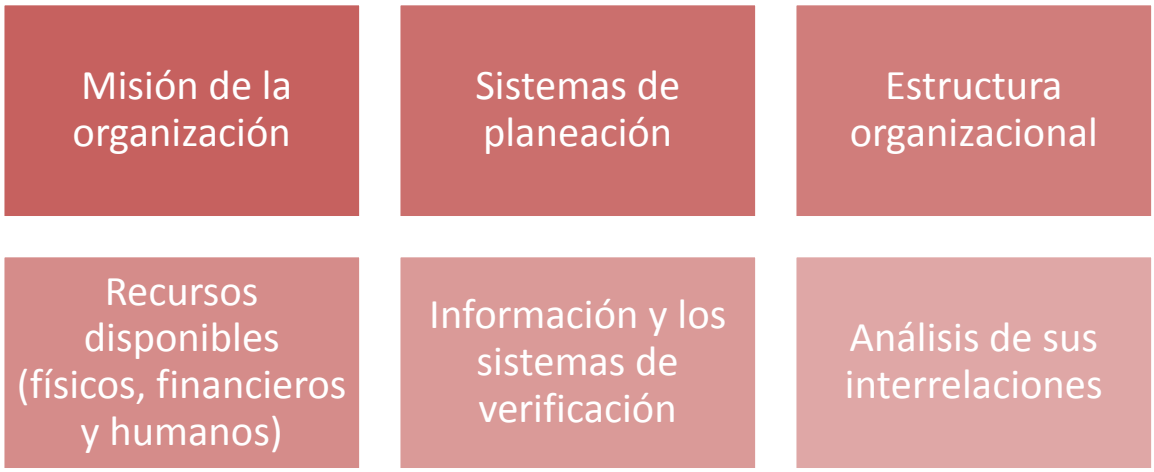
- Control interno administrativo, incluye una serie de métodos y procedimientos relacionados con las operaciones de organización, políticas e informes administrativos.
- Control interno contable, comprende métodos, planes y procedimientos orientados a la protección de los activos y a garantizar la confiabilidad de la información financiera.

En el caso de la empresa X.O. se pretende trabajar más en el área administrativa que serán los departamentos de cuentas por cobrar, almacén y ventas, debido a que en departamento contable ha mostrado un buen desempeño, y las irregularidades encontradas que se han mostrado a lo largo de 5 años ha sido en estas áreas ya mencionadas.

1.2.12 Evaluación de control interno

Cepeda, (2000) señala, que la evaluación de control interno sirve de base para formular sugerencias constructivas a las empresas, con respecto al mejoramiento de su sistema de control interno, incluyendo seis elementos básicos:

Figura 7. Elementos básicos para el diagnóstico de un sistema de control interno.



Fuente: Cepeda, 2000

Por su parte COSO (2001), señala que la evaluación del sistema de control interno es un procedimiento en sí mismo, puesto que las aproximaciones y las técnicas varían, deberá existir una disciplina en el proceso, así como ciertas bases inherentes en él.

Es importante tomar en cuenta para la propuesta de control interno en la empresa X.O. de S.A. de C.V. los seis elementos mencionados anteriormente, ya que mediante la evaluación del sistema de control la empresa podrá asegurarse

que está operando efectivamente, así como también sirve para hacer sugerencias constructivas y mejoras en el control interno de la empresa.

El objetivo fundamental de este capítulo es conocer porqué es necesario crear una propuesta de control interno para la empresa X.O. S.A. de V., así como mencionar el papel que tiene el control interno en las empresas sin importar el tamaño que tienen tal es el caso de X.O. S.A. de C.V. que no por ser una empresa con poco personal no es sujeto de proponer un sistema de control interno que mejore la eficiencia y el desempeño en cada uno de los departamentos, este estudio también nos permite evaluar a los riesgos que como empresa se enfrenta, esta herramienta de control nos servirá como base para identificar y analizar riesgos, prever las probabilidades de que ocurra así como las posibles consecuencias que pueda tener no contar con dicho sistema.

CAPÍTULO 2. MODELOS DE CONTROL INTERNO

El control de las actividades de la organización no sólo es imprescindible para cumplir con los objetivos estratégicos, sino que constituye finalmente la base de la confianza de todas las partes: reguladores, clientes, accionistas, empleados, proveedores, etcétera. Por tanto, un Sistema de Control Interno no es una opción, sino una exigencia, el presente capitulo busca sustentar la propuesta de control interno que se pretende implementar en la empresa X.O. S.A. de C.V., mediante los diferentes modelos de control interno existentes, para así poder brindar un mayor conocimiento de la importancia de dicha propuesta.

Hablar de controlar la actividad, no significa ejercer “el control por el control”, lo que se pretende en la propuesta de sistema de control interno de la empresa X.O. S.A. de C.V. es diseñar controles internos que nos permitan cumplir con los objetivos previstos y, en el caso de que existiesen desviaciones, poder detectarlas a tiempo y mitigar su impacto, es decir disponer de un nivel de seguridad razonable.

La palabra “control interno” es una de las palabras que se escuchan continuamente tanto a nivel normativo como vía foros y gurús de management y estrategia empresarial, y está tomando cada vez una mayor relevancia dentro de las empresas, en el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. el tema de control interno se desconoce, y por tal razón los directivos de la empresa no tienen los conocimientos y fundamentos necesarios que les permitan poder adaptar un sistema de control interno de acuerdo a sus características y necesidades, por tal motivo este capítulo pretende brindar al lector un mayor conocimiento acerca del tema de control interno.

2.1 La necesidad de control interno

El desarrollo de teorías sobre el control interno, no es reciente, se atribuye como la base fundamental del control la creación de la contabilidad de partida doble por parte de Luca Pacciolli (1494). El mismo concepto de control interno se encuentra por primera vez en 1905 en los libros de Lawrence Robert Dicksee, profesor de contabilidad en la Universidad de Birmingham, pero hubo que esperar hasta los años 90 para ver una consolidación y estandarización de las prácticas gracias a la aparición de los primeros marcos conceptuales, estos están dirigidos a crear un ámbito de actuación más amplio en materia de gestión de riesgos empresariales, cuyo objetivo era evitar y minimizar en la medida de lo posible todos esos fallos empresariales.

Es importante señalar que dentro de los sistemas de control interno que se pretenden plantear en la empresa X.O. S.A. de C.V. uno de los principales objetivos es saber actuar ante los riesgos empresariales a los que enfrenta día con día, se busca evitar fallas internas que obstaculicen el logro de objetivos en el crecimiento organizacional, cabe mencionar que a pesar de que existen ciertos factores que debilitan la credibilidad en cuanto a la eficiencia de la aplicación un sistema de control entre los que se encuentran el incremento en la precisión y rigurosidad de la información requerida, exigencias legales, y cortos plazos de implantación, debido a que se considera que el control interno se enfoca prioritariamente a una perspectiva de cumplimento y no a la adopción del sistema que busca la eficiencia operativa, por lo tanto se pretende demostrar mediante el estudio de modelos el impacto positivo que se tiene y adaptar el que mejor convenga a la empresa X.O. S.A. de C.V.

2.2 Forma de entender el control interno

De forma genérica, el Control Interno puede ser descrito como aquellas acciones que realice una organización para ayudar a aumentar las probabilidades de que se alcancen los objetivos marcados por la dirección.

Las definiciones de Control Interno han ido evolucionando durante los últimos tiempos del mismo modo que han ido surgiendo diferentes modelos de Control Interno. Sin embargo, sí es importante presentar el Control Interno desde un amplio alcance, y considerando, por tanto, los distintos matices que implica.

Según la definición del Informe Internal Control – Integrated framework de COSO, el Control Interno puede definirse como: “el conjunto de procesos efectuados por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad para conseguir garantizar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos marcados por la entidad”.

Pero en esta definición nos falta un elemento clave, la definición e implantación del Control Interno dentro de una organización debe ayudar a mejorar y potenciar la operativa interna de la compañía. Por tanto, podemos entender el Control Interno como un conjunto de procesos continuos en el tiempo que van evolucionando al mismo ritmo que la compañía y la dinámica de los mercados donde compite, que persigue dos finalidades:

- Disponer de seguridad razonable sobre varios aspectos: la eficiencia de las operaciones, la fiabilidad e integridad de la información, disponer de una

adecuada gestión de riesgos y el cumplimiento legal y de políticas y procedimientos de la compañía.

- Potenciar la operativa interna de la entidad, incrementar la capacidad de gestión, así como identificar y ayudar a orientar los planes de acción precisos para solucionar posibles deficiencias significativas en los procesos y estructuras de la entidad.

La definición e implantación de un Sistema de Control Interno implica responsabilidades desde el Consejo de Administración de la compañía hasta los distintos niveles de la dirección y, en general, a toda la organización. El sistema de Control Interno deberá proveer de consistencia y seguridad a los procesos de negocio, mediante la implantación de controles que nos permitan actuar sobre dichos procesos.

2.3 Modelos de control interno

Entendemos por modelo el marco teórico que se utiliza como referencia para la definición e implantación de un sistema de control interno. Aunque existen una multitud de modelos que difieren por sus objetivos, alcances o ámbito de aplicación, muchos de ellos presentan similitudes entre los objetivos, principios y metodología.

2.3.1 Modelo Norteamericano (COSO)

COSO enfoca el Control Interno dentro de un marco de gestión de riesgo empresarial integral y, hoy en día, se puede considerar como el marco de referencia de mayor consideración.

COSO (1992) Modelo Internacional de Control Interno, se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar como fundamento para evaluar el control interno e identificar las mejores prácticas aplicables, se apoya en las teorías de la auditoria, partiendo de las premisas establecidas en la teoría general de sistemas y en la teoría de la continencia y abandona los presupuestos establecidos por Taylor y Fayol.

Este modelo incluye la identificación de riesgos internos y externos o los riesgos asociados con el cambio, en él la planificación es un elemento que es preciso desarrollar si se desea un control eficaz; la supervisión es un elemento importante.

Figura 8. Modelo COSO

Fuente: elaboración propia con base a modelos de control interno publicados en revistas, Blanco, 2008, y Montilla Galvis, Montes Salazar y Mejía Soto, 2007.

La interacción entre cada uno de los componentes, con el ambiente de control como base, permite el desarrollo del sistema y su mejoramiento continuo.

El sistema de administración del riesgo también hace parte del modelo de COSO este se trata de un proceso estructurado, consistente y continuo, que se implementa a través de toda la organización, donde se identifica, evalúa, mide y reporta amenazas y oportunidades que afectan el logro de los objetivos.

Los directivos de la organización son los responsables de que los riesgos empresariales se administren de forma adecuada, sin desconocer que todo funcionario de la organización juega un rol en el aseguramiento del éxito de la gestión del riesgo.

2.3.2 Modelo Canadiense Criteria of Control Board (COCO)

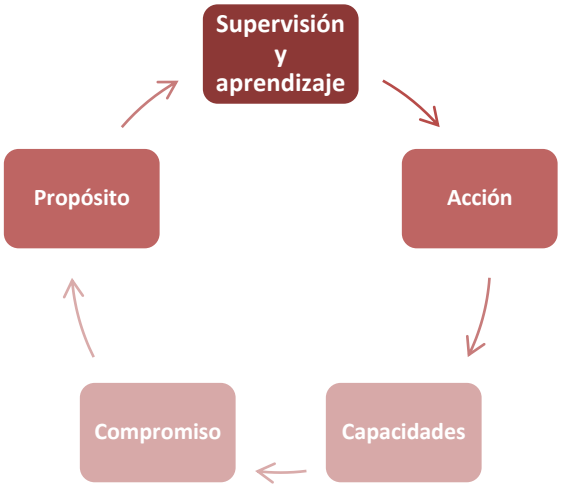
Ayuda a las organizaciones a perfeccionar los procesos de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección, se apoya en las teorías del comportamiento, al igual que el modelo COSO, parte de las premisas establecidas en la teoría general de sistemas y de la contingencia, abandona los presupuestos de Taylor y Fayol, pero le da una visión humanista a la organización: reconoce la importancia de los factores psicológicos y sociales que puede afectar el comportamiento humano.

Sus objetivos de información y cumplimiento son más amplios, plantea que los miembros de la organización deben asumir normas y políticas; la planificación proporciona un sentido de dirección.

En el modelo canadiense todo lo que se haga en una organización, debe obedecer a un propósito. Al desarrollarlo se debe contar con el compromiso de personas con capacidades que lleven ese propósito a la acción, se les supervisa

para emprender acciones de mejoramiento dentro de un proceso de aprendizaje continuo.

Figura 9. Modelo COCO



Fuente: elaboración propia con base a modelos de control interno publicados en revistas, Blanco, 2008, y Montilla Galvis, Montes Salazar y Mejía Soto, 2007.

2.3.3 Modelo Australiano, Australian Control Criteria (ACC)

Adopta una posición cercana al COCO en la definición de objetivos de control interno, le da importancia a que los trabajadores y otros grupos de interés, asuman un nivel apropiado de compromiso en el logro de los propósitos y objetivos de la organización.

Se resalta el autocontrol y la confianza mutua como factores que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo las funciones encomendadas, las apoya en medios tecnológicos y procesos de calidad, tiene una clara influencia de la auditoría interna en su desarrollo.

Las organizaciones tienen grupos de interés, y a cada uno le corresponde desarrollar un papel dentro de ella, se parte de requerimientos operativos para

llevarlos a cabo, se debe iniciar con principios de conducta que optimicen resultados y se supervisen en forma continua, sobre ellos existen diferentes grupos de interés.

En términos generales, el sistema de control interno, es un instrumento para asegurar la gestión administrativa de las organizaciones, y el logro de la misión de de los objetivos institucionales con eficiencia y eficacia, en concordancia con las normas y las políticas institucionales y legales.

Figura 10. Modelo ACC

Fuente: elaboración propia con base a modelos de control interno publicados en revistas, Blanco, 2008, y Montilla Galvis, Montes Salazar y Mejía Soto, 2007.

2.3.4 Cuadro comparativo de los modelos de control interno

Tabla 1. Cuadro comparativo de los modelos de control interno

Ejes Modelo	COSO	COCO	ACC
Organización			
Visión	✓	✓	✓
Misión	✓	✓	✓
Valores	✓	✓	✓
Destinatarios			
Dirección	✓	✓	✓
Jefes de departamento	✓	✓	✓
Auditores internos	✓	✓	✓
Alcance de los procesos objetos			
Negocio y soporte	✓	✓	✓
Tecnológicos	✗	✗	✓
Objetivos			
Efectividad y eficiencia en las operaciones	✓	✓	✓
Fiabilidad en la información	✓	✓	✓
Integridad, seguridad y disponibilidad de la información	✗	✗	✗
Cumplimiento legal, regulatorio e interno	✓	✓	✓

Fuente: elaboración propia con base a modelos de control interno publicados en COSO, 2001, COCO, 2007 y ACC, 1999.

Como se puede observar en la tabla, todos los modelos convergen en la finalidad del control interno, que es tener seguridad en la empresa y mejorar la eficiencia operativa, sin embargo en el caso de la propuesta que se va a plantear en la empresa X.O. S.A. de C.V. el modelo que servirá como base para el sistema de control interno es el de COSO, debido a que se considera un modelo marco y de metodologías ya probadas con garantía de éxito, cabe mencionar que el éxito no depende del modelo sino también de las partes involucradas como son los niveles directivos y ejecutivos de la organización, que en el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. sería la gerencia y jefes de departamentos que se conocerán en el siguiente capítulo III, donde se integra la estructura organizacional de la empresa, así como la designación de un líder del sistema, que es el que asumirá el desafío de definición e implantación del mismo.

Una vez que ya se define qué modelo se toma como base, y conociendo la finalidad que tiene, se deben dejar claros los objetivos en cuanto a la propuesta de control interno que se pretende implantar, cabe mencionar que dichos objetivos tienen que ser claros y encaminados a la mejora de los procesos administrativos y operativos, en el caso de la empresa X.O. S.A. de C.V. se consideran 3 objetivos básicos:

- Obtener una seguridad razonable.
- Potenciar la operativa interna de la empresa.
- Impulsar una nueva cultura organizacional.

En el siguiente capítulo se conocerán los aspectos por los cuales se pretender proponer un sistema de control interno para la empresa X.O. S.A. de C.V. para así poder hacer la adaptaciones y peculiaridades propias de la empresa.

CAPÍTULO 3. ANTECEDENTES Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA X.O. S.A. DE C.V.

El Control Interno, entendido como un sistema, actualmente es una necesidad en todas las empresas, debido a que todas están encaminadas hacia un proceso de mejoramiento continuo, el cual contribuya a garantizar el cumplimiento de actividades internas de la organización de una manera eficiente, esta mediante un proceso administrativo, que es por el cual se supervisa que cumplan satisfactoriamente los objetivos del plan de Control, durante un periodo determinado.

A pesar de que todas las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa X.O. S.A. de C.V. llevan un inherente control, es responsabilidad que la gerencia o en su caso el jefe de cada departamento cumpla con un papel primordial, que es dirigir todas las operaciones así como supervisarlas y darles seguimiento, con el fin establecer medida correctivas o en su caso solucionar de forma oportuna anomalías que se presenten en dicha organización.

En el presente capitulo se conocerán los antecedentes, estructura organizacional y aspectos relevantes de la empresa X.O. S.A. de C.V., esto con el fin de tener un panorama más amplio y así poder establecer con base a conceptos y modelos estudiados en capítulos anteriores, una propuesta de sistema de control interno que vaya de la mano con características que se asemejen a la organización.

3.1 ANTECEDENTES DEL GRUPO VISA DEL NORTE

X.O. de CHIHUAHUA nace en la ciudad de México en el año de 1992 con el objetivo de procesar y comercializar alimentos, especializándose en productos cárnicos de alta calidad. La empresa forma parte comercialmente del grupo VISA DEL NORTE con sede en la ciudad de Chihuahua, Chihuahua, quién cuenta con una amplia experiencia en el giro desde 1982.

3.1.1 Antecedentes de X.O. S.A. de C.V.

En el año de 2010 por la demanda que surge de abastecimiento de productos cárnicos en los estados de Puebla, Tlaxcala, Veracruz y Oaxaca se apertura una nueva sucursal en el estado de Puebla, X.O. S.A. de C.V., donde el objetivo fundamental es cubrir esta necesidad, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente, ya que anteriormente estos estados solo se surtían una vez por semana, lo cual representaba para los clientes una problemática por no contar con un centro de distribución cercano que les permitiera abastecerlos en caso de un contratiempo, es así como surge la nueva sucursal del Grupo Visa del Norte.

Otro de los objetivos de la apertura en Puebla, fue la creación de nuevas rutas de distribución en los estados de Villahermosa y Chiapas, que anteriormente se surtían vía aérea, y la atención al cliente no era satisfactoria así como los tiempo de entrega y fuga de mercancía se hacían presentes al surtir por este medio, X.O. S.A. de C.V. además de la apertura de estas rutas en dichos estados, busca el incremento de la cartera de clientes, mediante visitas por la gerencia y el

departamento de ventas para así poder hacer presencia en el mercado y colocarse como líder en el mercado a nivel nacional.

3.1.2 Cobertura del grupo Visa del Norte

Como ya se había mencionado anteriormente., uno de los objetivos fundamentales del Grupo Visa del Norte es tener presencia en el mercado nacional en cuanto a la comercialización de productos cárnicos, por lo cual la empresa ha posicionado de manera estratégica 7 sucursales en el país, con el fin de brindar un mejor servicio al cliente.

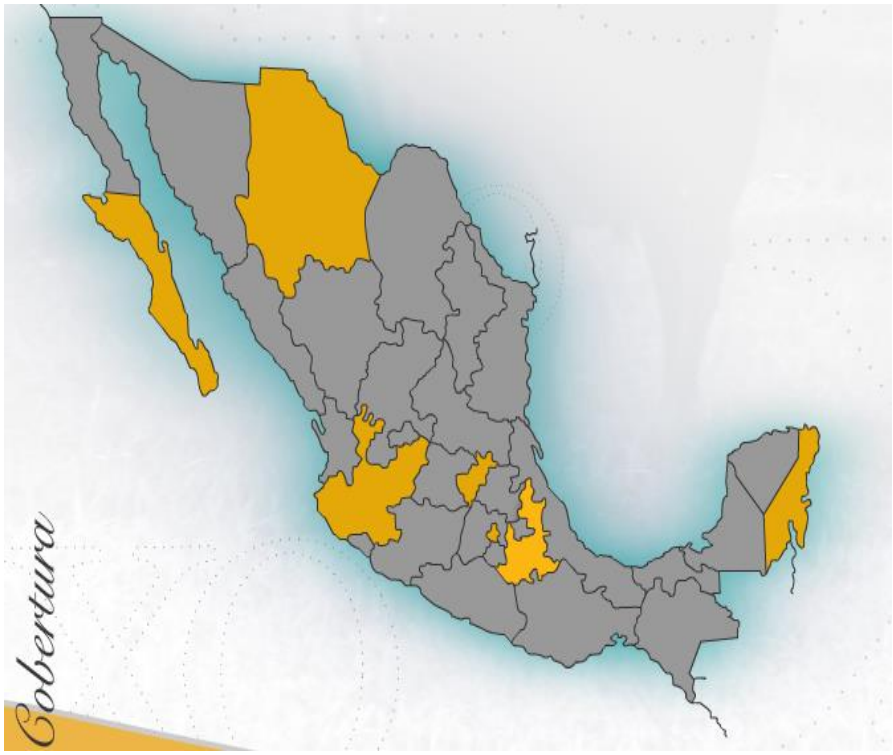
La cobertura con la que cuenta el grupo Visa del norte se extiende por todo el país, con puntos estratégicos de distribución contando así con las siguientes sucursales:

- X.O. los Cabos
- X.O. de Occidente, Querétaro
- X.O. Puerto Vallarta
- X.O. de Oriente, Puebla
- X.O. Cancún
- Chihuahua Meat (Planta)
- X.O. de chihuahua, Estado de México (Planta)

Cada sucursal cuenta con rutas establecidas para poder distribuir el producto en todo el país, no solo en el estado de origen de las sucursales se comercializa la carne, sino también en los estados cercanos a los alrededores de cada sucursal, cabe mencionar que solo dos de ellas producen, que son Chihuahua Meat y X.O. de Chihuahua en el estado de México están plantas son

las encargadas de proveer la carne a las demás sucursales que únicamente se dedican a comercializar.

Figura 11. Cobertura del Grupo Visa del Norte



Fuente: X.O. de Chihuahua

3.1.3 Tipos de mercado del Grupo Visa del Norte

El mercado al que se dirige el grupo Visa del norte, es variado de acuerdo a la amplia gama de productos que se manejan, abarcando prioritariamente el de:

- Hoteles
- Restaurantes
- Hospitales
- Banquetes
- Comedores industriales

- Boutiques de carne
- Tiendas de autoservicio

3.1.4 Marcas del Grupo Visa del Norte

Una de las fortalezas con las que cuenta la empresa es el manejo de marcas de prestigio con los que logramos consistencia y homogeneidad en los productos para diferentes mercados como son las siguientes:

Figura 12. Marcas de cortes de carne

Fuente: X.O. de Chihuahua

Las marcas presentadas en la figura representan un estándar de calidad en la empresa X.O. S.A. de C.V. que garantizan a nuestro clientes que el producto es debidamente clasificado.

Las actividades de la empresa se desarrollan en una planta de almacén y proceso con la certificación Tipo inspección Federal (TIF) otorgada por la SAGARPA, lo que garantiza productos de óptima calidad higiénico-sanitaria con reconocimiento internacional, ya que cuenta con sistemas de inspección y controles de alto nivel que aseguran productos sanos, a través de la supervisión de personal altamente capacitado

Asimismo, se han obtenido certificaciones de la planta por parte de las autoridades sanitarias de otros países con el propósito de estar en posibilidades de exportar.

Continuamente se realizan inversiones en infraestructura y equipo para estar a la vanguardia tecnológica en los procesos de elaboración, empaque, presentación y distribución de los productos.

3.1.5 Estrategias de Mercado

La empresa X.O. S.A. de C.V. actualmente se enfrenta con una competencia cada vez mayor por lo que necesita brindar al cliente un plus que le permita convencerlos de porqué debe comprar los productos cárnicos de la empresa, y no los de la competencia, entre las estrategias de mercado con las que cuenta la empresa están las siguientes:

- Mejor calidad en el producto.
- Cercanía con el cliente.
- Apertura de nuevas rutas.
- Mejora en tiempos de entrega del producto.

- Labor de venta de la empresa y del vendedor.
- Mejor cuidado en el manejo del producto.

3.1.6 Causas de la pérdida de clientes.

Uno de los problemas con los que cuenta la empresa X.O. S.A. de C.V. es la pérdida de clientes, ya que esto impacta la disminución de ventas y por consecuencia los ingresos de la empresa, es importante trabajar en este aspecto con la propuesta de control interno que se llevara a cabo, debido a que en este punto parten todas las operaciones de la empresa, sin clientes no hay ventas, y por consecuencia utilidades, se considera se deben reforzar las estrategias de mercado planteadas anteriormente con el fin de incrementar la cartera y no de disminuirla.

Entre las principales causas que se encontraron en cuando a la pérdida de clientes se tomaron en cuenta las siguientes:

- Mejor calidad en el producto.
- Cercanía con el cliente.
- Apertura de nuevas rutas.
- Mejora en tiempos de entrega del producto.
- Labor de venta de la empresa y del vendedor.
- Mejor cuidado en el manejo del producto.

3.1.7 Principales Clientes

Debido a que no se pudieron tomar datos de 2014 y 2015, se tomaron en cuenta los principales clientes de años anteriores, 2011, 2012 y 2013, cabe mencionar que la mayoría siguen posicionándose como se refleja en la tabla, y algunos cambiaron de razón social, se observa que si se toma en cuenta el prestigio de todos los restaurantes en los estados de Puebla y Veracruz, se cuenta con la mayoría de la cartera, representando así una ventaja competitiva y aceptación en el mercado restaurantero.

Tabla 2. Principales Clientes

CLIENTES	2011		2012		2013	
	IMPORTE	%	IMPORTE	%	IMPORTE	%
ALLEGUE	7,756,275.42	15.05%	10,796,781.34	13.36%	4,707,893.04	14.19%
PUBLICO EN GENERAL	4,718,815.73	9.15%	13,253,290.95	16.40%	6,165,197.10	18.59%
ESTANCIA ANGELOPOLIS	3,533,271.59	6.85%		0.00%		0.00%
ALIMENTOS Y PRODUCTOS CAPLAR DEL NORTE	2,419,376.65	4.69%	3,231,569.59	4.00%	1,442,751.63	4.35%
ASADERO CIEN	2,416,487.10	4.69%	2,337,900.80	2.89%	1,170,600.22	3.53%
MUÑOZ FRANCO OSCAR ARMANDO	2,098,579.99	4.07%	2,887,319.14	3.57%	1,228,702.13	3.70%
BENNIGANS SUC	1,426,592.39	2.77%	1,573,692.93	1.95%	972,680.27	2.93%
ESTANCIA VERACRUZ	1,027,750.06	1.99%	1,310,485.79	1.62%	286,045.69	0.86%
EL CHE RESTAURANTE	1,016,671.30	1.97%	1,000,116.75	1.24%	630,799.18	1.90%
GAUCHO VERACUZ	1,007,352.55	1.95%	1,958,569.16	2.42%	713,407.92	2.15%
EL MAESTRO ASADOR	851,100.35	1.65%	963,037.25	1.19%	392,339.95	1.18%
CHIMICHURRI	766,860.28	1.49%	804,093.36	0.99%	287,434.41	0.87%
LA ENCOMIENDA	762,767.57	1.48%	1,775,424.60	2.20%	451,175.38	1.36%
EL RINCON DEL PARRIL	664,002.52	1.29%	782,004.55	0.97%		0.00%
ALEJANDRA MARICELA OLIVARES HERNANDEZ	633,805.52	1.23%	886,712.71	1.10%	340,056.38	1.03%
LOS CHAVALES	630,377.90	1.22%	851,677.69	1.05%	340,274.96	1.03%
ANGUS BUTCHER HS	615,673.28	1.19%	247,347.82	0.31%	175,831.60	0.53%
CORTES DEL NORTE	603,537.58	1.17%	659,119.89	0.82%	267,743.60	0.81%
EL FORASTERO	589,637.30	1.14%	837,430.52	1.04%	307,473.89	0.93%
LA SILLA	569,262.27	1.10%		0.00%		0.00%
ESTANCIA ARGENTINA	565,558.53	1.10%		0.00%		0.00%
CARMEN YOLANDA VARGAS MORLAES	560,011.42	1.09%	858,977.58	1.06%	166,407.25	0.50%
LA FORJA	503,844.16	0.98%	533,901.84	0.66%	152,452.17	0.46%
PRODUCTOS SELECTOS	471,619.32	0.91%	496,968.13	0.61%	212,578.73	0.64%
CATEDRAL	460,088.80	0.89%	635,474.52	0.79%	276,387.31	0.83%
VITTORIOS	429,706.08	0.83%	461,437.91	0.57%	156,750.88	0.47%
CHE TANGO	411,314.32	0.80%	723,402.43	0.89%	195,469.48	0.59%
EL PALACIO DE HIERRO	388,225.97	0.75%	826,819.76	1.02%	419,336.65	1.26%
OPERADORA LA CAMINERA	370,217.79	0.72%	534,983.00	0.66%	218,665.03	0.66%
CARLOS ALONSO PEREZ GOMEZ CAÑA		0.00%	1,441,281.49	1.78%	1,043,453.16	3.15%
CLIENTES 2011 (30) 2012 (27) 2013 (26)	**38,268,783.74**	**74.42%**	**52,669,821.50**	**65.16%**	**22,721,908.01**	**68.50%**
OTROS CLIENTES 2011(194) 2012 (267) 2013 (242)	**13,150,615.57**	**25.58%**	**28,157,955.27**	**34.84%**	**10,429,102.53**	**31.5%**
Total Ventas	**51,419,399.31**		**80,827,776.77**		**33,151,010.54**	

Fuente: X.O. de Oriente

3.1.8 Clientes de cadena.

Se entiende por clientes de cadena, a restaurantes gourmet que tienen presencia a nivel nacional, tales clientes manejan estándares de calidad estrictos que brindan a los proveedores el prestigio y la promoción del producto.

Entre los clientes de cadena que maneja X.O. S.A. de C.V. se encuentran los siguientes:

- PALACIO DE HIERRO
- GRUPO PLAZA
- LIVERPOOL
- HOLLIDAY INN
- CALIFORNIA

3.1.9 Principales competidores

Entender a la competencia, nos sirve para conocer y evaluar el desempeño de nuestra empresa, siendo así un punto a favor para lograr optimizar los servicios prestados.

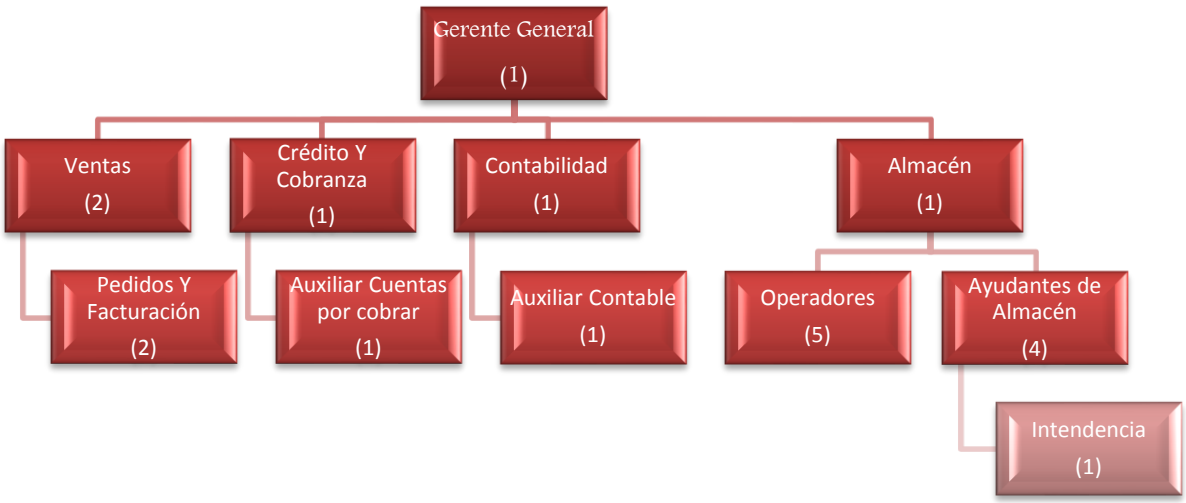
Entre los principales competidores con los que cuenta X.O. S.A. de C.V se encuentran los siguientes:

- RYC.
- SU SAZON.
- SALUD Y SABOR
- SIGMA (COMNOR)
- COSTCO
- SAM S CLUB
- CORTES GOURMET
- CARNES LA LAGUNA

3.2 Estructura Organizacional X.O. S.A. de C.V.

La estructura organizacional de la empresa X.O. S.A. de C.V. está dividida de la siguiente manera:

Figura 13. Organigrama X.O. de S.A. de C.V.



Fuente: X.O. S.A. de C.V.

Como se puede observar en el organigrama, la estructura organizacional de la empresa X.O. S.A. de C.V. es pequeña comparada con otras organizaciones, pero esto no es motivo para que la empresa no cuente con sistemas de control interno que permitan dirigir al personal al logro de los objetivos de la organización, cabe mencionar que esto es una ventaja para la propuesta de sistema de control

interno, debido a que el diagnóstico de la empresa será más a detalle porque se cuenta con poco personal, facilitando su análisis de cada departamento.

3.2.1 Departamento de Ventas

El departamento de ventas de la empresa X.O. S.A. de C.V., está integrado por 2 vendedores y 2 agentes de venta en el área de pedidos y facturación, este departamento es el punto de partida de todas las operaciones de la empresa, debido a que se parte de una venta para que los demás departamentos entren en acción, por lo cual es importante implementar un sistema de control con la finalidad de poder brindar un mejor servicio al cliente, ya que de ello depende lograr un posicionamiento en el mercado así como también la recomendación de boca en boca que ha traído buenos resultados a la empresa.

Las funciones principales de los vendedores es captar nuevos mercados así como también mantener a los clientes con los que ya se cuenta brindándoles un servicio personalizado, y capacitación de los cortes de carne que se manejan.

Las funciones de los agentes de ventas principalmente es la atención telefónica a los clientes, tomar órdenes de compra o pedidos así como también realizar cotizaciones que se requieran, así como un debido asesoramiento en el caso que se requiera, los agentes de ventas también facturan y llevan un sistema que permite descargar todas las ventas del almacén, cabe mencionar que para el buen funcionamiento del almacén depende la información que brinde este departamento así como también lo que se factura impactara en cuentas por cobrar ya que serán los saldos reflejados en las cuentas de los clientes.

3.2.2 Departamento de cuentas por cobrar

El departamento de cuentas por cobrar está integrado por un Contador Público y un Auxiliar Administrativo, y tiene como finalidad llevar a cabo el seguimiento de los cobros de las facturas que se emiten, aprobar o rechazar créditos mediante una previa investigación, monitorear los pagos atrasados, preparar los depósitos bancarios, cheques y aplicar los pagos que permita conciliar lo que se tiene en bancos con lo aplicado, para así lograr un comparativo de los ingresos, que permita dar certeza de la información de los recursos financieros de la empresa.

Se considera necesario poder implementar un sistema de control para mejorar el departamento de cuentas por cobrar, debido a que es un departamento donde la supervisión del trabajo debe ser constante porque se manejan los recursos financieros de la empresa, por lo que se debe garantizar que las operaciones se están llevando a cabo con eficiencia y confiabilidad.

3.2.3 Departamento de contabilidad

El departamento de contabilidad de la empresa X.O. S.A. de C.V. está integrado con un Contador Público y un Auxiliar Contable, el cual se encarga de proporcionar información financiera de la empresa, asegura el registro y control de los hechos financieros y económicos de la empresa que permite obtener datos oportunos para la toma de decisiones, esto mediante un catálogo de cuentas, documentos comprobatorios, pólizas, informes que permiten poder comprobar dichas operaciones.

Uno de los objetivos fundamentales de la propuesta de control interno el salvaguardar los bienes y recursos financieros de la empresa por lo cual es

pertinente reforzar un sistema que mejore la inspección de las operaciones realizadas en el departamento de contabilidad, esto para prevenir fraudes en la empresa.

3.2.4 Departamento de Almacén

Está integrado por un jefe de departamento y 4 ayudantes de almacén, tiene por objeto recabar información segura, salvaguardar las mercancías, materia prima, en existencia y de disponibilidad inmediata, que en el curso normal de las operaciones están destinadas a la venta.

Este departamento requiere de una supervisión constante ya que se puede presentar situaciones de extravió de mercancía, por lo que la propuesta de control interno busca establecer sistemas que brinden una información más efectiva así como también salvaguardar la mercancía de la empresa, y llevar un buen control del inventario.

En los diferentes departamentos de la empresa X.O. S.A. de C.V se han presentado situaciones que ponen el riesgo el buen funcionamiento de la empresa, por lo cual se propone realizar en el siguiente capítulo un diagnostico organizacional que permita detectar salvedades y así poder trabajar en un sistema que prevenga riesgos a los que se pueda enfrentar la empresa.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se muestra la aplicación del instrumento de investigación llamado Kaisen, del autor Maasaki Imai, es un término que proviene de la unión de dos vocablos japoneses: kai que significa cambio y zen que quiere decir para mejorar Kaizen: cambio para mejorar o mejora continua, se toma como base para un estudio no probabilístico del tipo intencional, la población de 20 personas, incluyendo 4 jefes de los departamentos: almacén, ventas, crédito y cobranza, contabilidad y gerente general.

Se pretende mediante la aplicación de este cuestionario realizar un diagnóstico actual de la empresa X.O. S.A. de C.V., con el fin de poder determinar cuáles son los obstáculos que se presentan en las operaciones administrativas de la empresa y que repercuten de manera negativa en el logro de los objetivos, con base a los resultados obtenidos se busca brindar las herramientas necesarias para poder comparar los resultados de la administración y que se puedan analizar así como también ser una fuente sustentable de información para la empresa.

Cabe mencionar que este capítulo busca lograr un sustentó de la propuesta de control interno, con base a los resultados que se obtengan, logrando así poder demostrar la importancia del control interno en las empresas, adaptado dicho sistema a las necesidades y características que refleje el instrumento.

Se aplico el instrumento a los jefes de departamento y gerente con la finalidad de mejorar la estructura e integración de las operaciones de cada uno, mejorar la comunicación entre jefes de áreas o departamentos y personal a su cargo así como la calidad de la información.

4.1 Población y muestra.

4.1.1 Población.

Para el caso del presente trabajo de investigación, la población seleccionada como objeto de estudio fueron los 20 empleados y se construyó de la siguiente manera:

- 4 jefes de departamento.
- 1 gerente general.

Estos empleados fueron seleccionados debido a que cuentan con la experiencia y conocimientos necesarios de la empresa así como también forman parte de ella desde sus inicios como sucursal en Puebla.

4.1.2 Muestra.

Para este trabajo de investigación la muestra será de 5 personas que representan el 25% de la población, cabe mencionare que los sujetos de la muestra deben de cumplir con las siguientes características:

- Ser jefes de departamento, o en su caso el gerente.
- Trabajar en la empresa X.O. S.A. de C.V.

4.1.3 Tipo de muestreo.

El tipo de muestreo empleado para el presente trabajo de investigación es no probabilístico, del tipo intencional, pues se elige deliberadamente a los encuestados.

4.2 Instrumentos para la recolección de la información.

Teniendo en cuenta el diseño metodológico y el objeto de estudio de esta investigación, el instrumento utilizado es el método de kaizen, el cual busca explorar los niveles de funcionamiento de la organización así como el comportamiento de las variables, que sirva de base para elaborar una propuesta de intervención, para el mejoramiento de la empresa.

4.2.1 Método de kaizen.

Los ejes que sustentan el trabajo de investigación son los siguientes:

- Datos generales de la empresa.
- Análisis del ambiente externo, entorno.
- Análisis del ambiente interno, fortalezas y debilidades.
- Cultura organizacional.
- Filosofía organizacional.
- Objetivos y estrategias.
- Marketing.
- Estructura.
- Procesos.
- Gestión de recursos humanos.
- Motivación y sistemas de reconocimiento.
- Comunicación interna.
- Capacitación.
- Estilos de dirección.
- Solución de problemas y toma de decisiones.
- Adaptación al cambio.

- Enfoque al cliente.

Los datos obtenidos de las 5 evaluaciones, fueron procesadas en Excel para poder obtener gráficas y porcentajes necesarios para la interpretación de los resultados de dichas evaluaciones.

4.3 Resultados.

4.3.1 Análisis cuantitativo.

A partir de esta sección, se designan las siguientes posibles respuestas:

- 1= no, no lo hacemos, no lo tenemos
- 2= en proyecto, queremos hacerlo
- 3= en ejecución, lo estamos implementando
- 4= sí, sí lo tenemos, sí lo hacemos

Para llevar a cabo el análisis cuantitativo se consideran los siguientes criterios:

Escala de medición de resultados.

1 - 2.5	Área débil
2.5 - 3.4	Área media
3.5 - 4	Área fuerte

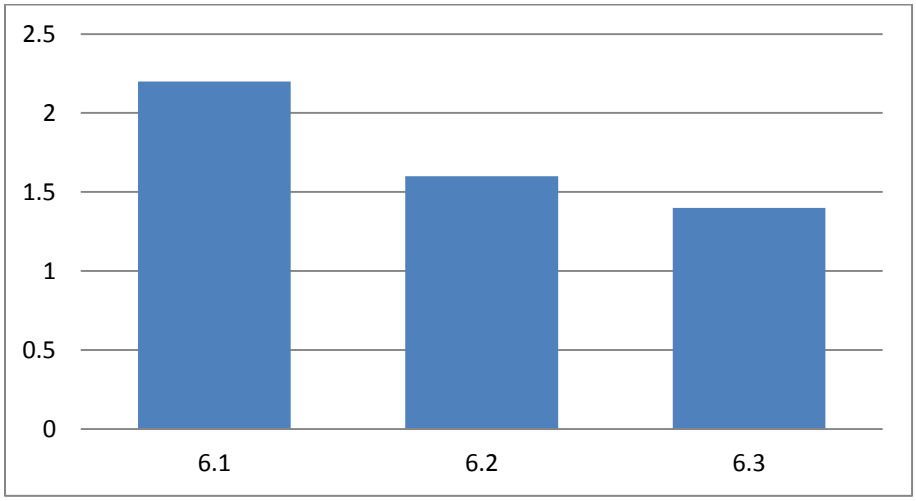
Fuente: Método de Kaizen

Por otro lado, cabe mencionar que los datos de la investigación se obtuvieron y codificaron por ejes.

a) Filosofía Organizacional.

		Escala de respuesta				Total	Resultados
		1	2	3	4		
6.1	La empresa ha definido formalmente la misión, visión y valores organizacionales	3	0	0	2	5	2.2
6.2	El personal conoce la misión, visión y valores	3	1	1	0	5	1.6
6.3	La empresa realiza acciones para promover la misión, visión y valores con el personal	3	2	0	0	5	1.4
							1.7

Ítem 1. Filosofía Organizacional



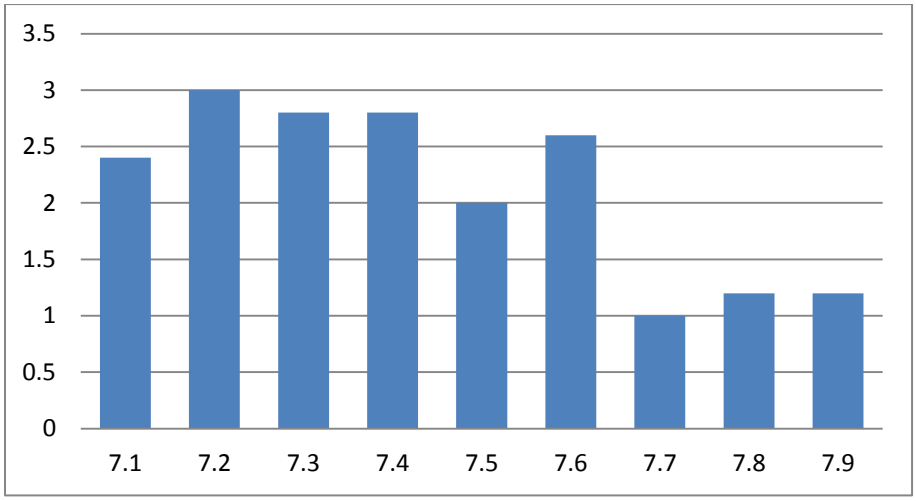
Fuente: Elaboración propia.

La empresa no cuenta con filosofía organizacional, así como también no realiza acciones para poder promoverlas, y como consecuencia los empleados desconocen dichos aspectos organizacionales.

b) Objetivos y estrategias

		1	2	3	4		
7.1	La empresa cuenta con un Plan Estratégico.	1	2	1	1	5	**2.4**
7.2	En el proceso de planificación se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.	1	0	2	2	5	**3**
7.3	En el proceso de planificación, se toma en cuenta el análisis interno de la organización, en cuanto a sus capacidades, recursos, servicios, tecnología, etc.	1	1	1	2	5	**2.8**
7.4	Se tienen definidos objetivos a corto y largo plazo, por áreas funcionales.	1	0	3	1	5	**2.8**
7.5	Se han implementado estrategias para el cumplimiento de los objetivos.	1	3	1	0	5	**2**
7.6	El personal participa en la fijación de objetivos de su área.	1	1	2	1	5	**2.6**
7.7	Existen indicadores para medir los resultados.	5	0	0	0	5	**1**
7.8	El personal recibe retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos.	4	1	0	0	5	**1.2**
7.9	Se organizan reuniones, o eventos con todo el personal, para revisar el cumplimiento de objetivos y hacer ajustes al plan.	4	1	0	0	5	**1.2**
							2.1

Ítem 2. Objetivos y estrategias.



Fuente: Elaboración propia.

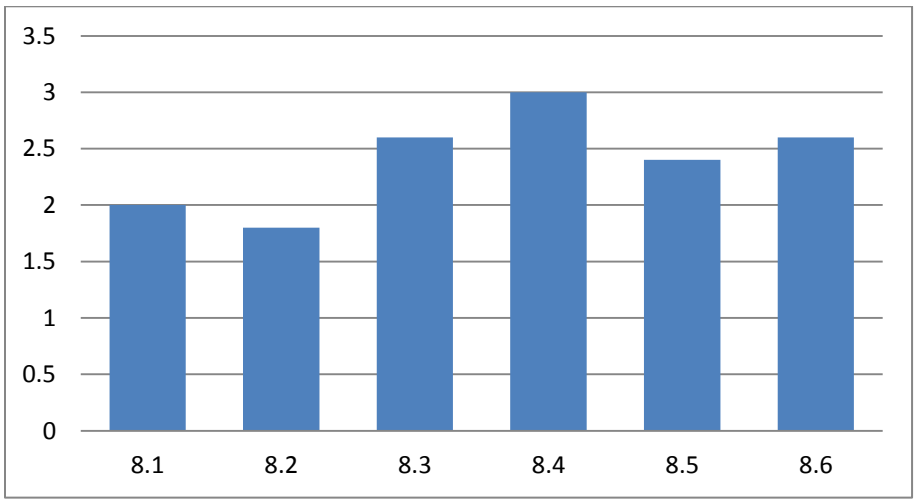
En este punto los empleados saben que como toda empresa tienen objetivos por cumplir y saben que cuentan con planes de acción para hacerlos, pero sin

embargo no existe un sistema de control que regule el logro de objetivos así como también una planeación estratégica aplicada en la empresa.

c) Marketing

		1	2	3	4		
8.1	Se realizan estudios de mercado.	3	0	1	1	5	**2**
8.2	Se recurre a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad.	3	1	0	1	5	**1.8**
8.3	Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos los productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.	0	3	1	1	5	**2.6**
8.4	Se tienen claras cuáles son las ventajas competitivas y el posicionamiento de la empresa (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.	0	2	1	2	5	**3**
8.5	Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos o servicios.	2	1	0	2	5	**2.4**
8.6	Se utilizan las tecnologías de información como estrategia de marketing (página web, publicidad en internet, redes sociales, mail, etc.)	1	1	2	1	5	**2.6**
							2.4

Ítem 3. Marketing



FUENTE: Elaboración propia.

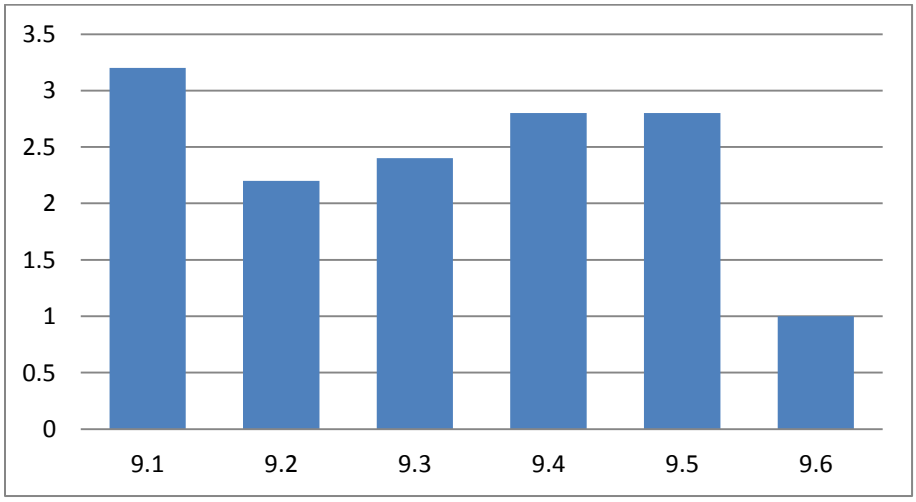
En este punto se puede observar que la parte de marketing está sumamente ignorada, a pesar de los buenos resultados en ventas, la empresa carece de

publicidad así como de estrategias de mercado que brinden una mejor aceptación con el cliente.

d) Estructura

		1	2	3	4		
9.1	Existe una división formal del trabajo.	1	0	1	3	5	**3.2**
9.2	Existe un organigrama formal de la empresa.	2	0	3	0	5	**2.2**
9.3	Están claramente definidas las líneas de autoridad/responsabilidad de cada puesto.	2	0	2	1	5	**2.4**
9.4	Los descriptivos y perfiles de puestos están claramente definidos	1	1	1	2	5	**2.8**
9.5	Los empleados conocen su descriptivo de puesto.	1	1	1	2	5	**2.8**
9.6	Se tiene documentado el Manual de Organización.	5	0	0	0	5	**1**
							2.4

Ítem 4. Estructura



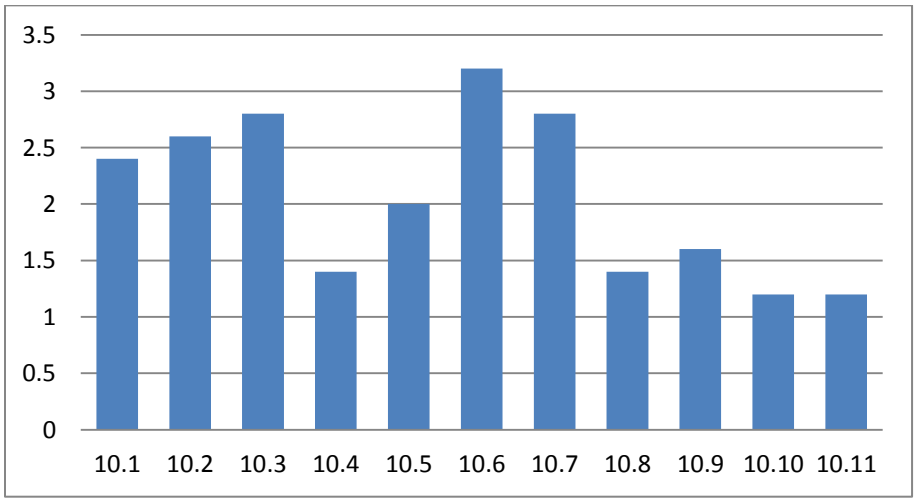
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la estructura los empleados desconocen sus funciones, al igual que la estructura jerárquica de la empresa, se considera un punto clave para que la organización brinde mejores resultados ya que si la estructura no está bien establecida en cuanto a la descripción de puestos, organigrama y manuales de organización, la empresa va a presentar un descontrol en todos los departamentos.

e) Procesos.

		1	2	3	4		
10.1	Se tienen identificados los procesos clave del negocio.	1	1	3	0	5	**2.4**
10.2	Tiene identificadas las secuencias de los procesos.	1	1	2	1	5	**2.6**
10.3	Tiene identificadas las interfaces entre los procesos (interrelaciones).	1	0	3	1	5	**2.8**
10.4	Los procedimientos de operación están formalmente documentados.	4	0	1	0	5	**1.4**
10.5	Las políticas de operación están formalmente documentadas.	2	1	2	0	5	**2**
10.6	Existen responsables de cada proceso.	0	1	2	2	5	**3.2**
10.7	El personal conoce las políticas y procedimientos de operación.	1	1	1	2	5	**2.8**
10.8	Se realizan auditorías internas de procesos.	3	2	0	0	5	**1.4**
10.9	Se encuentra la empresa certificada en alguna norma.	4	0	0	1	5	**1.6**
10.10	Se tiene establecido un sistema de indicadores para el control y mejora de los procesos.	4	1	0	0	5	**1.2**
10.11	Se han desarrollado programas de mejora continua para los procesos.	4	1	0	0	5	**1.2**
							2.1

Ítem 5. Procesos



Fuente: Elaboración propia.

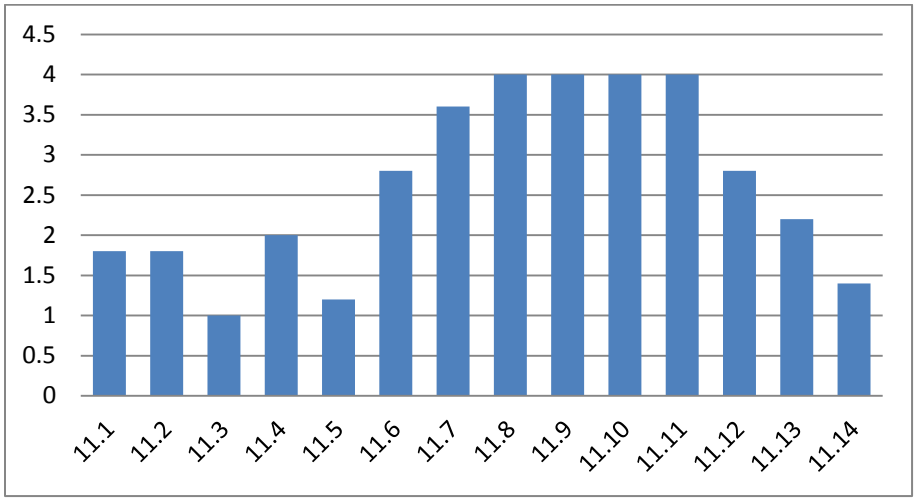
La empresa no cuenta con manual de procesos, procedimientos y políticas operacionales que documenten dichos procesos, por lo cual los empleados

desconocen quienes son los responsables y la secuencia de dichos proceso, debido a la inexistencia de dichos sistemas de control.

f) Gestión de recursos humanos

		1	2	3	4		
11.1	Existe un departamento para la gestión de recursos humanos.	3	1	0	1	5	**1.8**
11.2	Existe un procedimiento formal para el reclutamiento y selección de personal.	3	0	2	0	5	**1.8**
11.3	Existe un Manual de Inducción a la empresa.	5	0	0	0	5	**1**
11.4	Se proporciona Inducción al personal de nuevo ingreso.	2	1	2	0	5	**2**
11.5	Existe un Reglamento Interior de Trabajo.	4	1	0	0	5	**1.2**
11.6	Existe un tabulador de sueldos por nivel de puesto.	2	0	0	3	5	**2.8**
11.7	Los sueldos del personal son competitivos de acuerdo al mercado laboral y al sector de actividad.	0	0	2	3	5	**3.6**
11.8	Se realizan contratos de trabajo.	0	0	0	5	5	**4**
11.9	Se cuenta con expedientes de cada empleado.	0	0	0	5	5	**4**
11.10	El personal recibe prestaciones de ley.	0	0	0	5	5	**4**
11.11	La empresa contempla además del salario, otros sistemas de compensación adicional como: incentivos por cumplimiento de objetivos, bonos por calidad, por participación en proyectos, bonos de puntualidad, bonos de productividad, etc.	0	0	0	5	5	**4**
11.12	Cuando el personal renuncia se realizan entrevistas de salida.	2	0	0	3	5	**2.8**
11.13	Se realizan evaluaciones del desempeño del personal.	2	1	1	1	5	**2.2**
11.14	Cuenta la empresa con indicadores para medir el desempeño del personal.	4	0	1	0	5	**1.4**
							2.6

Ítem 6. Gestión de recursos humanos.



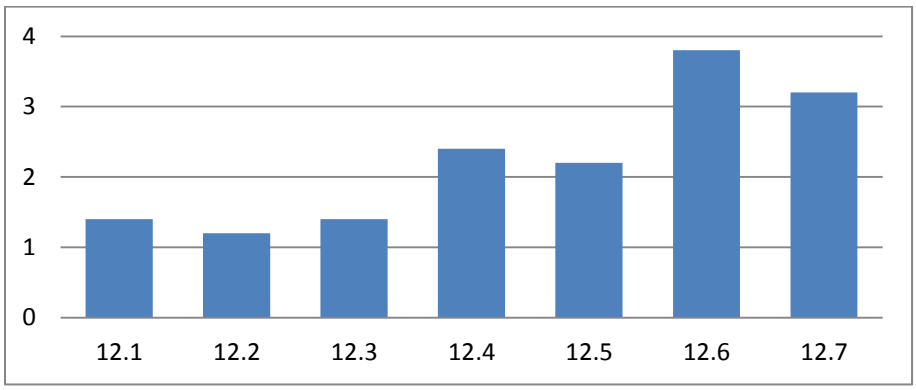
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la gestión de recursos humanos, aunque no existe un departamento como tal en la empresa X.O. S.A. de C.V., ni que cuente con manuales de inducción y un procedimiento formal como tal, los empleados se encuentran satisfechos ya que se cuenta con un sueldo competitivo, así como prestaciones de ley, bonos e incentivos por el cumplimiento de objetivos.

g) Motivación y sistemas de reconocimiento.

		1	2	3	4		
12.1	Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas de mejora, aportaciones y creatividad a favor de la organización.	4	0	1	0	5	**1.4**
12.2	La empresa cuenta con planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados, en función de los resultados demostrados.	4	1	0	0	5	**1.2**
12.3	Se realizan encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos como: ambiente de trabajo, comunicación interna, liderazgo, capacitación, salario, reconocimiento, desarrollo y crecimiento, etc.	4	0	1	0	5	**1.4**
12.4	Las personas se encuentran auto motivadas para realizar su trabajo.	2	0	2	1	5	**2.4**
12.5	Se escuchan y toman en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados para el mejoramiento del trabajo.	2	1	1	1	5	**2.2**
12.6	Las condiciones físicas del lugar de trabajo son seguras y confortables.	0	0	1	4	5	**3.8**
12.7	Se respira un ambiente de confianza y camaradería en el trabajo.	1	0	1	3	5	**3.2**
							2.2

Ítem 7. Motivación y sistemas de reconocimiento.



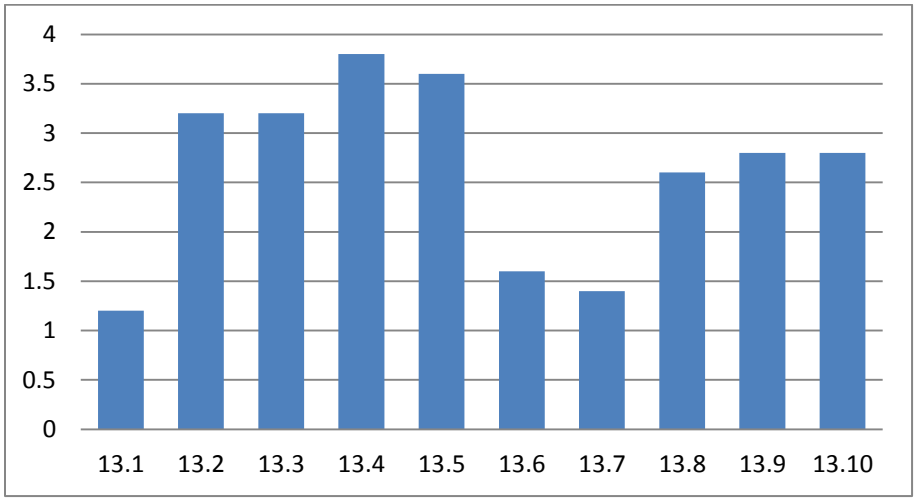
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a los resultados presentados en este punto los empleados consideran que no se les toma en cuenta, ni se sienten motivados en su lugar de trabajo.

h) Comunicación interna.

		1	2	3	4		
13.1	Existe un sistema de comunicación formal dentro de la empresa (Tableros de avisos, reuniones de trabajo, intranet, etc.).	4	1	0	0	5	**1.2**
13.2	Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	0	1	2	2	5	**3.2**
13.3	Existe una buena comunicación entre el personal directivo y el personal operativo.	0	0	4	1	5	**3.2**
13.4	El personal cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo	0	0	1	4	5	**3.8**
13.5	El personal cuenta con la información necesaria para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.	0	0	2	3	5	**3.6**
13.6	Los empleados reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo. (Cumplimiento de metas y objetivos)	3	1	1	0	5	**1.6**
13.7	Los empleados reciben información sobre la satisfacción del cliente	4	0	1	0	5	**1.4**
13.8	En la empresa existe libertad para expresar dudas y opiniones.	2	0	1	2	5	**2.6**
13.9	La comunicación informal que existe en la empresa, tiende a ser positiva.	2	0	0	3	5	**2.8**
13.10	Los jefes comunican de manera clara y precisa las instrucciones a su equipo de trabajo.	1	1	1	2	5	**2.8**
							2.6

Ítem 8. Comunicación Interna



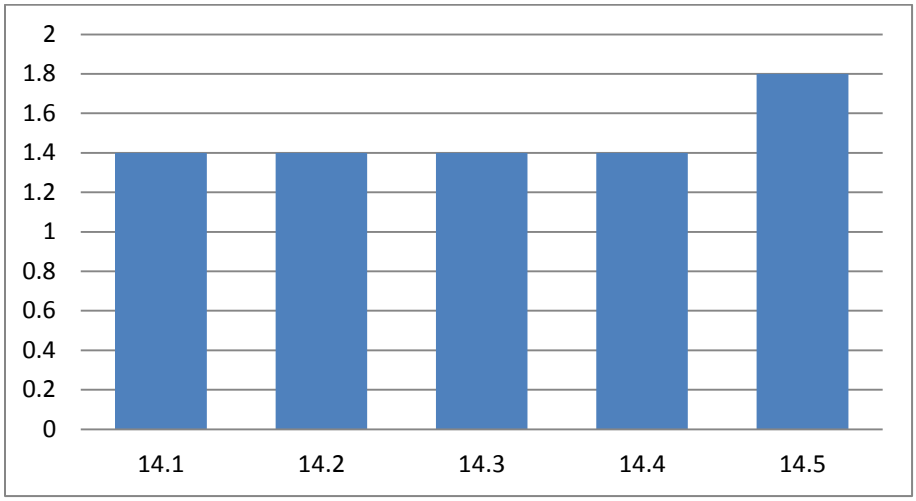
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comunicación interna a pesar de un existir un sistema de comunicación formal dentro de la empresa, los empleados muestran una buena comunicación entre ellos y sus departamentos, así como la información necesaria para poder realizar su trabajo y tomar la decisiones más pertinentes, cabe mencionar que es importante que los empleados reciban una retroalimentación del resultado de sus trabajo, para que con base a esto cada área vaya presentando una mejora continua en sus departamentos y áreas funcionales.

i) Capacitación

		1	2	3	4		
14.1	Cuenta la empresa con un diagnóstico de necesidades de capacitación.	4	0	1	0	5	**1.4**
14.2	La empresa cuenta con un Programa de Capacitación atendiendo a necesidades identificadas.	4	0	1	0	5	**1.4**
14.3	Se da seguimiento a la capacitación impartida al personal.	4	0	1	0	5	**1.4**
14.4	El plan de capacitación contempla la contratación de personal calificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, despachos, universidades, etc.	4	0	1	0	5	**1.4**
14.5	Antes de promover a una persona de puesto, nos aseguramos de que esté bien capacitada.	2	2	1	0	5	**1.8**
							1.5

Ítem 9. Capacitación



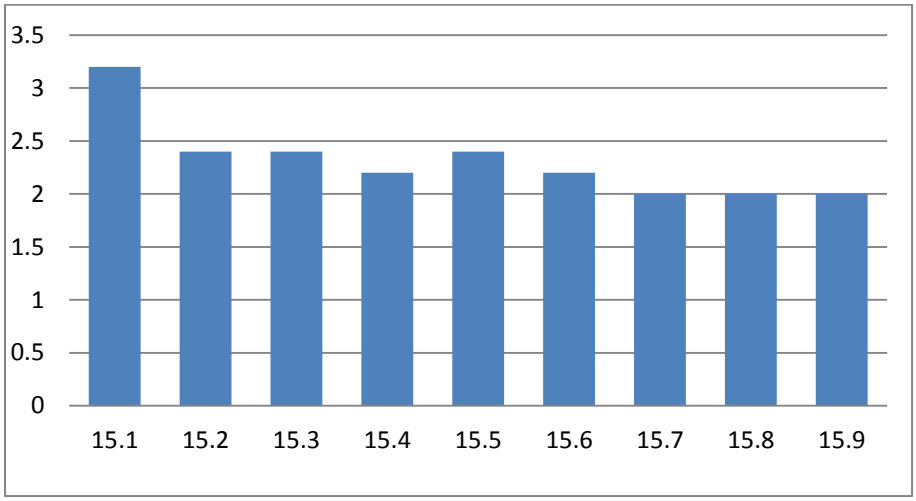
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la capacitación, los empleados contestaron que la empresa carece de todo programa de capacitación, se considera un foco rojo a seguir, debido a que en algunas ocasiones de esto depende el rendimiento de los empleados, o en su caso se debe contar con un sistema de capacitación constante.

j) Estilo de dirección.

		1	2	3	4		
15.1	El estilo de dirección que prevalece en la empresa tiende a ser participativo.	0	0	4	1	5	**3.2**
15.2	El director promueve el trabajo en equipo, con políticas y acciones concretas entre su personal.	1	1	3	0	5	**2.4**
15.3	Las iniciativas de los grupos o personas son respaldadas por los niveles superiores.	2	1	0	2	5	**2.4**
15.4	Los jefes informan a sus colaboradores sobre los objetivos a cumplir.	2	1	1	1	5	**2.2**
15.5	Los jefes apoyan a los empleados para mejorar su desempeño en el trabajo.	2	0	2	1	5	**2.4**
15.6	Los jefes brindan retroalimentación sobre el desempeño a sus colaboradores.	2	1	1	1	5	**2.2**
15.7	Los jefes estimulan el aprendizaje continuo en sus colaboradores	2	1	2	0	5	**2**
15.8	Los jefes alientan y animan a sus colaboradores para el desarrollo de sus competencias.	2	1	2	0	5	**2**
15.9	En este momento ya se tienen líderes preparados que pudieran ocupar un puesto de mando.	2	1	0	1	4	**2**
							2.3

Ítem 10. Estilo de dirección



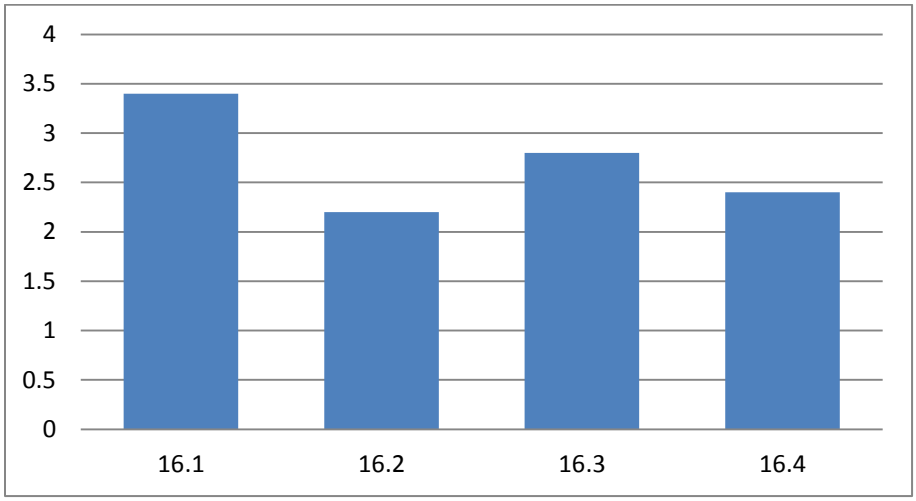
Fuente: Elaboración propia.

En el estilo de dirección los empleados se muestran contradictorios, debido a que por una parte consideran que su estilo de dirección es participativo, pero por otra parte expresan que su director no promueve el trabajo en equipo, y no se sienten apoyados en cuanto a su trabajo por el mismo.

k) Solución de problemas y toma de decisiones.

		1	2	3	4		
16.1	El personal participa en la solución de problemas y toma de decisiones de su área de trabajo.	0	0	3	2	5	**3.4**
16.2	En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de parámetros acordados.	1	2	2	0	5	**2.2**
16.3	Cuando surge un problema, se tiene claro quién o qué área debe resolverlo.	0	2	2	1	5	**2.8**
16.4	Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.	1	2	1	1	5	**2.4**
							2.7

Ítem 11. Solución de problemas y toma de decisiones.



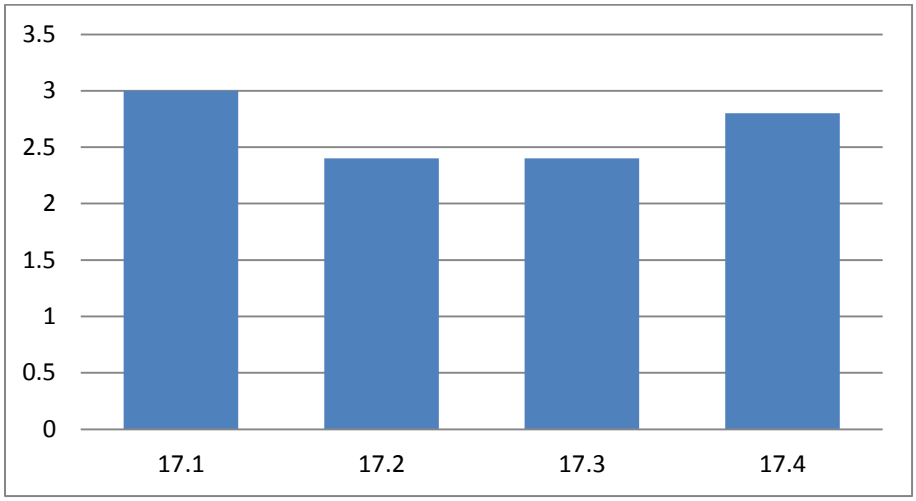
Fuente: Elaboración propia.

Los empleados participan en la solución de sus problemas, así como también tienen claro quién debe resolverlo, sin embargo la empresa no estimula al personal para que tome decisiones.

l) Adaptación al cambio.

		1	2	3	4		
17.1	La empresa reacciona positivamente ante los cambios del entorno.	1	0	2	2	5	**3**
17.2	La empresa ha implementado estrategias para adaptarse a los cambios del mercado.	1	2	1	1	5	**2.4**
17.3	La empresa ha desarrollado acciones para manejar la resistencia al cambio.	1	2	1	1	5	**2.4**
17.4	Los cambios implementados han mejorado el desempeño y resultados de la organización.	0	2	2	1	5	**2.8**
							2.7

Ítem 12. Adaptación al cambio.



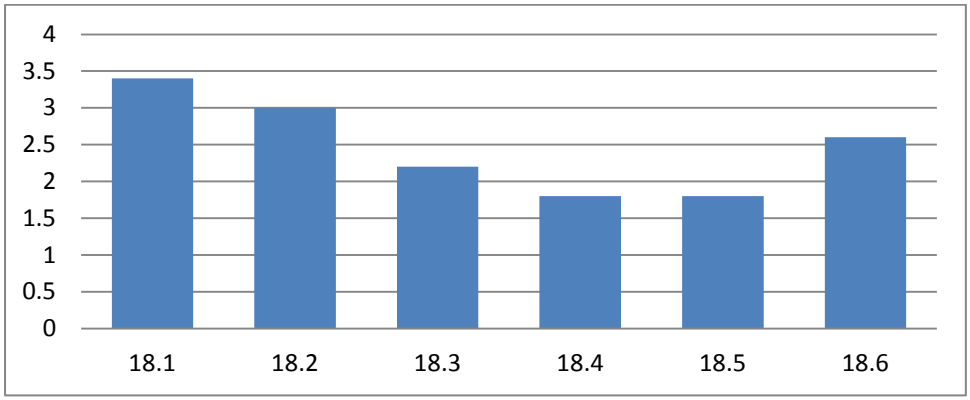
Fuente: Elaboración propia.

En este aspecto los empleados muestran una reacción positiva ante los cambios, consideran que estos han presentado mejoras en la empresa, sin embargo la empresa no ha empleado acciones o estrategias para manejar la situación en caso de resistencia.

m) Enfoque al cliente.

		1	2	3	4		
18.1	El sistema de información permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes.	0	1	1	3	5	**3.4**
18.2	Tiene la empresa un sistema para que los clientes expresen sus opiniones, quejas y/o sugerencias, con respecto a los productos y servicios.	1	0	2	2	5	**3**
18.3	En la empresa se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a clientes.	2	1	1	1	5	**2.2**
18.4	Se da seguimiento a los resultados de las encuestas de satisfacción.	3	0	2	0	5	**1.8**
18.5	Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.	3	0	2	0	5	**1.8**
18.6	La empresa introduce cambios tecnológicos y organizativos para ser capaz de responder a las nuevas exigencias de los clientes.	2	0	1	2	5	**2.6**
							2.5

Ítem 13. Enfoque al cliente.



Fuente: Elaboración propia.

El enfoque al cliente se considera un punto sumamente importante, debido a que es una empresa comercializadora y depende al 100% de ellos, los empleados expresan que existe una buena atención al cliente en cuanto servicio y producto, sin embargo nuevamente se puede observar que la empresa no cuenta con sistemas formales que puedan llevar un registro de quejas y seguimiento de ellas.

4.3.2 Análisis cualitativo.

Para calificar el ambiente interno y la cultura organizacional, se tomaron en cuenta 5 posibles respuestas:

1= muy deficiente

2= deficiente

3= regular

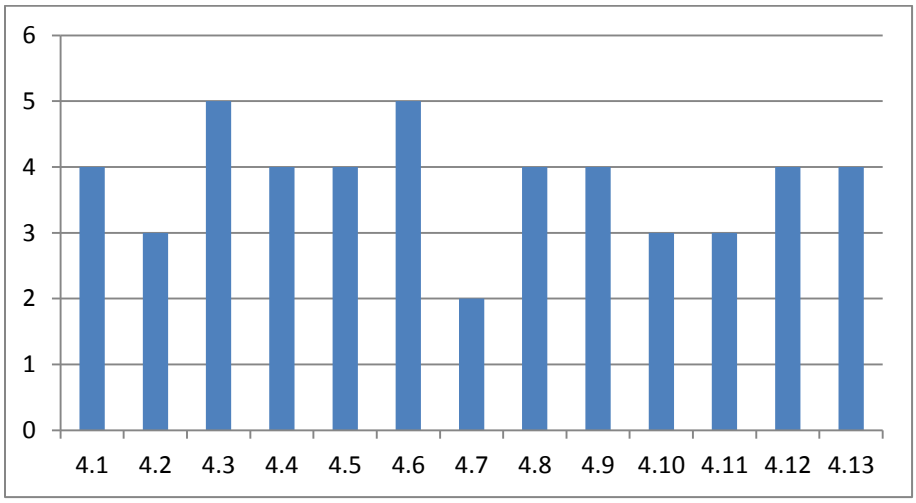
4= eficiente

5= muy eficiente

a) Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades.

4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES	1	2	3	4	5	MODA	VALOR
4.1 Infraestructura (maquinaria, instalaciones, etc.).			1	3	1	Eficiente	4
4.2 Tecnología de punta.			3	2		Regular	3
4.3 Variedad de productos.				3	2	Eficiente	5
4.4 Precios competitivos.			1	3	1	Eficiente	4
4.5 Calidad en la atención al cliente.			1	2	2	Eficiente	4
4.6 Imagen de la empresa en el mercado.				2	3	Eficiente	5
4.7 Innovación (flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios).		2	1		2	Deficiente	2
4.8 Marca reconocida en el mercado.				3	2	Eficiente	4
4.9 Personal calificado.				5		Eficiente	4
4.10 Servicio post venta.			2	2	1	Regular	3
4.11 Capacidad de respuesta.			2	1	2	Regular	3
4.12 Organización interna.		1	1	2	1	Eficiente	4
4.13 Productividad				4	1	Eficiente	4

Ítem 14. Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades.



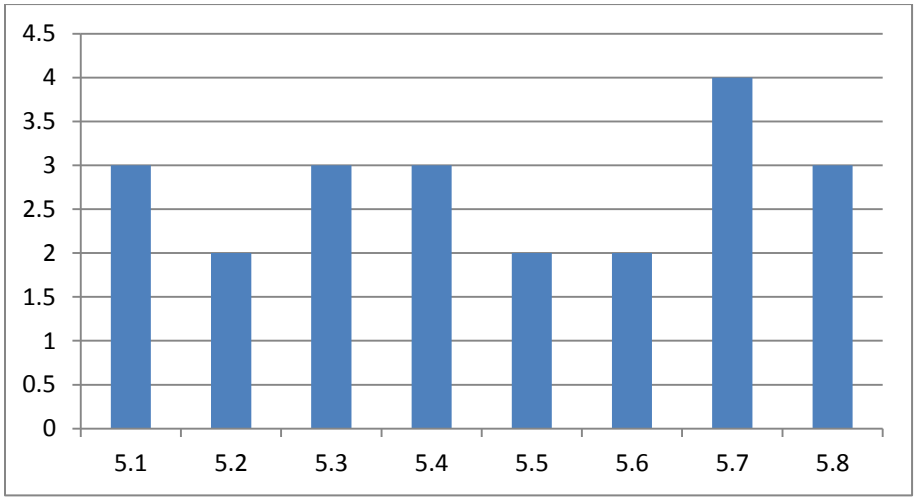
Fuente: Elaboración propia.

En estos resultados se muestran resultados favorables de la empresa, con algunas excepciones que son áreas que permiten trabajar en cuanto a su mejora, el único punto deficiente que se obtuvo fue el de innovación, los empleados consideran que se deben desarrollar estrategias de venta y servicios, así como también poder introducir nuevos productos al mercado.

b) Cultura organizacional.

5. CULTURA ORGANIZACIONAL	1	2	3	4	5	MODA	VALOR
5.1 Trabajo individual (1 -- 5) Trabajo en equipo	1	1	2		1	Eficiente	3
5.2 Autocrático (1 -- 5) Participativo		3	1		1	Regular	2
5.3 Estructura rígida (1 -- 5) Estructura flexible		2	2	1		Eficiente	3
5.4 Resistente a cambios (1 -- 5) Abierto a cambios	1	1	2	1		Eficiente	3
5.5 Conservadora (1 -- 5) Innovadora	2	1	1		1	Eficiente	2
5.6 Centralizada (1 -- 5) Descentralizada		3	2			Eficiente	2
5.7 Burocrática (1 -- 5) Orientada a resultados			2	3		Deficiente	4
5.8 Baja orientación a satisfacción de cliente (1 -- 5) Alta orientación a satisfacción de cliente			4		1	Eficiente	3

Ítem 15. Cultura organizacional.



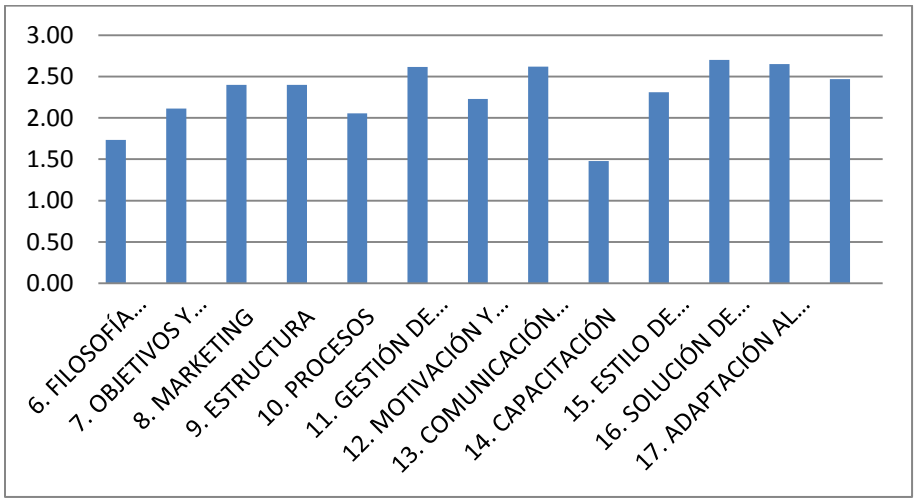
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la cultura organizacional los empleados se muestran satisfechos en cuanto a la participación del trabajo en equipo, consideran que su estructura es flexible y abierta a los cambios, el único punto deficiente en los resultados fue que no se trabaja un sistema formal que vaya orientado a los resultados.

4.3.3 Interpretación.

RESUMEN	
6. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	1.73
7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	2.11
8. MARKETING	2.40
9. ESTRUCTURA	2.40
10. PROCESOS	2.05
11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	2.61
12. MOTIVACIÓN Y SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO	2.23
13. COMUNICACIÓN INTERNA	2.62
14. CAPACITACIÓN	1.48
15. ESTILO DE DIRECCIÓN	2.31
16. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	2.70
17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO	2.65
	2.47

Ítem 16. Resumen.



Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar en el resumen y considerando la escala de medición, la mayoría de aspectos salen por debajo del área media, a excepción de comunicación interna, adaptación al cambio y solución de problemas y toma de decisiones, se considera una herramienta clave para poder trabajar en áreas de

mejora en cuanto a la propuesta de un sistema formal de control, que regule todos estos aspectos que salieron bajos, todo con el fin de lograr que la empresa X.O. mejore todos sus procesos y obtenga mejores resultados una vez diseñando un sistema adecuado a sus necesidades.

Cabe mencionar que la implementación de un sistema de control interno es la base para que el proceso administrativo se lleve a cabo de manera adecuada, al no llevarse planes, procedimientos, políticas que ayuden a ejecutar las operaciones de la empresa incrementan el riesgo de no lograr los objetivos generales.

CAPÍTULO 5. HACIA LA PROPUESTA DE CONTROL INTERNO EN LA EMPRESA X.O. S.A DE C.V.

Con base a los resultados obtenidos mediante la aplicación del método de kaizen a los 4 jefes de departamento y 1 gerente general de la empresa X.O. S.A. de C.V., de la situación actual en la empresa, se procede a proponer la implementación de un sistema de control interno que se adecue a las necesidades de la empresa de acuerdo con los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional.

En el presente capitulo también se proponen acciones que busquen alinear los objetivos de cada uno de los departamentos a los de la organización, considerando como elemento fundamental el control interno, para así lograr mejorar la administración de la empresa.

5.1 Modelos de control interno.

Entendemos por modelo, el marco teórico que se utiliza como referencia para la definición e implantación de un sistema de control interno.

Como ya se ha mencionado en el capítulo 2, existen diferentes modelos de control interno entre los cuales destacan los siguientes:

a**) Modelo norteamericano COSO** (1992) Modelo Internacional de Control Interno, el cual se diseñó para apoyar a la dirección en un mejor control de su organización. Provee un estándar como fundamento para evaluar el control interno e identificar las mejores prácticas aplicables, se apoya en las teorías de la auditoria, partiendo de las premisas establecidas en la teoría general de sistemas y en la teoría de la contingencia y abandona los presupuestos establecidos por Taylor y Fayol.

b) Modelo Canadiense Criteria of Control Board (COCO). Ayuda a las organizaciones a perfeccionar los procesos de toma de decisiones a través de una mejor comprensión del control, el riesgo y la dirección, se apoya en las teorías del comportamiento, al igual que el modelo COSO, parte de las premisas establecidas en la teoría general de sistemas y de la contingencia, abandona los presupuestos de Taylor y Fayol, pero le da una visión humanista a la organización: reconoce la importancia de los factores psicológicos y sociales que puede afectar el comportamiento humano.

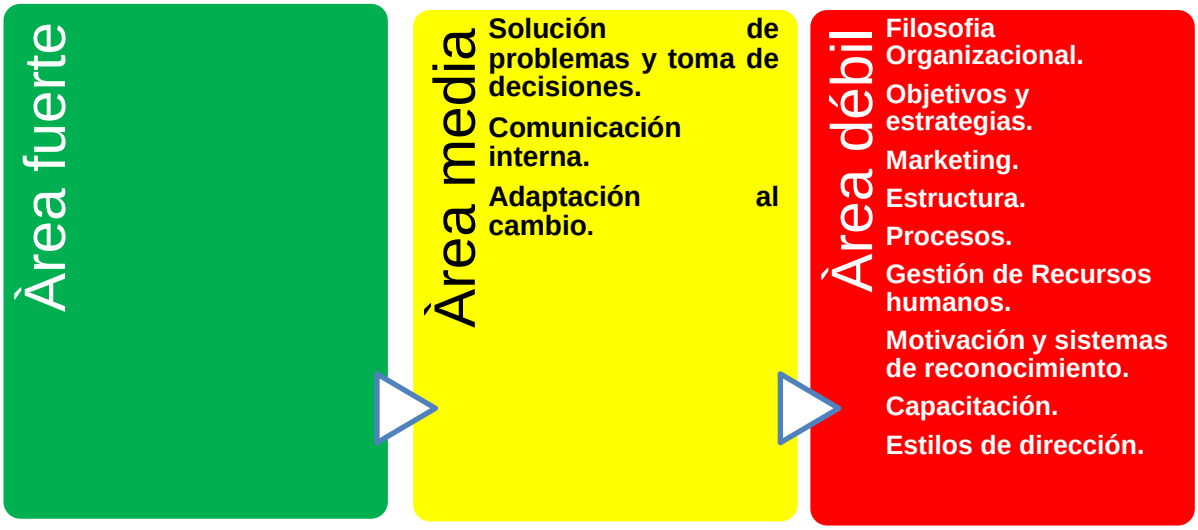
c) Modelo Australiano, Australian Control Criteria (ACC). Adopta una posición cercana al COCO en la definición de objetivos de control interno, le da importancia a que los trabajadores y otros grupos de interés, asuman un nivel apropiado de compromiso en el logro de los propósitos y objetivos de la organización. Se resalta el autocontrol y la confianza mutua como factores que potencian la identificación de objetivos, hace énfasis en conocimientos y habilidades requeridas para llevar a cabo las funciones encomendadas, las apoya en medios tecnológicos y procesos de calidad, tiene una clara influencia de la auditoría interna en su desarrollo.

5.2 Hallazgos encontrados a lo largo del desarrollo del trabajo de investigación.

Con base a los resultados obtenidos en el capítulo 4, y tomando en cuenta los ejes que se consideraron en el cuadro comparativo de los modelos de control interno del capítulo 2, se presentan los siguientes resultados:

En cuanto al análisis cuantitativo se consideraron los siguientes criterios: de 1-2.5 área débil, de 2.5-3.4 área media y de 3.5-4 área fuerte.

Figura 14. Análisis estructura organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la aplicación del Método de Kaizen a los jefes de departamento de la empresa X.O. S.A. de C.V.

Como podemos observar en los resultados del semáforo, la empresa X.O. S.A. de C.V. no cuenta con ningún área fuerte en cuanto estructura organizacional, como se puede observar la mayoría de los resultados salen con área débil, y muy pocos en la media, con base a estos resultados y relacionándolos con los ejes de la presente investigación, se consideran varias propuestas de control interno debido a que la empresa no cuenta con algunos aspectos identificados como ausentes como son: misión, visión, valores, auditoría interna, confiabilidad y disponibilidad de la información.

En cuanto a los resultados obtenidos del análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades, los resultados fueron en su mayoría positivos, por lo que se considera un punto a favor, debido a que independientemente de que no se cuente con una estructura organizacional como tal, la empresa ha funcionado satisfactoriamente dentro del mercado y el personal a pesar de no contar con una capacitación ha logrado mantener a la empresa dentro de éste, con resultados positivos. En cuanto a satisfacción al cliente, cabe mencionar que es importante trabajar en los aspectos que resultaron regulares y que requieren del apoyo de los empleados

como son el servicio post venta y la capacidad de respuesta, así como también trabajar en la innovación y el desarrollo de nuevos servicios.

Figura 15. Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la aplicación del Método de Kaizen a los jefes de departamento de la empresa X.O. S.A. de C.V.

Los resultados obtenidos en cuanto a cultura organizacional, en opinión de los empleados se consideran que la mayoría son eficientes, este punto de la cultura es importante debido a que los empleados se encuentran abiertos a nuevos cambios y con esto se facilitará el poder implementar las propuestas sugeridas más adelante.

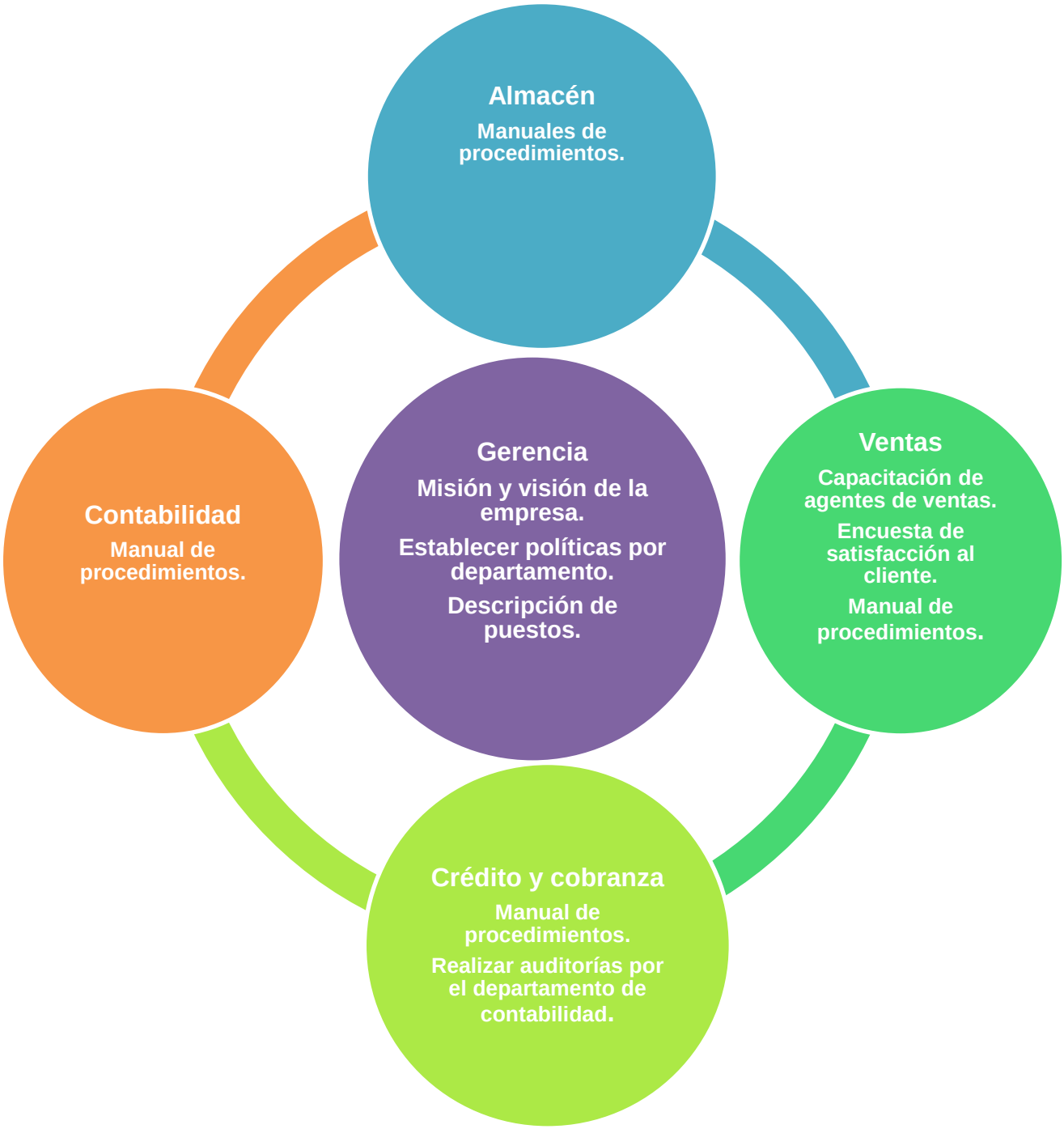
Figura. 17 Cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base a los resultados obtenidos de la aplicación del Método de Kaizen a los jefes de departamento de la empresa X.O. S.A. de C.V.

5.3 Propuesta de control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V.

En cuanto a la propuesta es importante señalar, que se tomaron los aspectos que se consideraron más importantes para conformar las bases de un sistema de control interno en una empresa, y con base en los resultados obtenidos y relacionados, esta propuesta busca potenciar las operaciones de la empresa e impulsar una nueva cultura organizacional.

Figura 18. Propuesta de control interno para la empresa X.O. S.A. de C.V.



. Fuente: Elaboración propia.

Las propuestas planteadas han sido diseñadas para poder proporcionar una razonable seguridad para el cumplimiento de objetivos en cuanto a efectividad y

eficiencia en las operaciones, confiabilidad de la información y acotamiento a las normas y regulaciones aplicables.

Gerencia.

La primera propuesta que se hace a la empresa X.O. S.A. de C.V. es contar con una misión y visión de la empresa, que permita a los empleados saber hacia dónde quieren llegar.

a) Misión y Visión propuesta para la empresa X.O. S.A. de C.V.

- Nuestra misión es ofrecer a nuestros clientes los mejores productos cárnicos nacionales e importados con la calidad que exigen las normas de sanidad e higiene, a través de un equipo humano capacitado, motivado y comprometido.
- Nuestra visión es ser la empresa líder en la comercialización de productos cárnicos en el estado de Puebla, principalmente, operando con los mejores estándares de calidad en todos nuestros procesos.

b) Establecer políticas por departamento, las cuales consideran lo siguiente:

Almacén:

- Establecer normas de calidad de la mercancía recibida y almacenada.
- Procedimientos y sanciones en caso de faltantes de mercancía.
- Establecer un sistema de control de entradas y salidas de mercancía.
- Realizar la entrega de mercancía únicamente con la orden de compra autorizada.
- El almacén deberá contar con una lista de nombre de las personas autorizadas a entrar, esta lista deberá contar con los cargos, nombres y firmas las cuales van a respaldar en caso de faltantes o deterioros por negligencia.

- Todo documento elaborado que tenga que ver con la entrada o salida de mercancía deberá ir firmado por el jefe de departamento.
- Realizar inventarios físicos mensuales por el departamento de contabilidad, o en su caso gerencia.
- Mantener el suficiente inventario para prevenir en caso de escasez, de no darle importancia a este punto, repercute en la pérdida de ventas.
- Revisar la temperatura de la carne constantemente, es importante considerar este punto debido a que el producto almacenado es perecedero.

Ventas:

- Garantizar la máxima satisfacción de servicio al cliente.
- Dar seguimiento a todas las quejas presentadas por los clientes.
- Realizar encuestas de satisfacción al cliente.
- Realizar visitas constantemente a los clientes.
- Capacitación al cliente en relación con el producto.
- Brindar información general al cliente, fechas de entrega, precios, contactos, etc.
- El departamento de ventas no está facultado para autorizar una venta a crédito.

Crédito y cobranza.

- Contar con los expedientes actualizados de los clientes.
- Realizar revisiones mensuales de los plazos y montos acordados en los créditos.
- Todas las cuentas que presenten una antigüedad de saldos a más de 60 días y que soliciten realizar una compra deberán ser autorizadas únicamente por el jefe de departamento o en su caso la gerencia.
- Establecer sanciones en caso de que no se entregue la cobranza en la fecha acordada por los choferes, o en su caso vendedores.

- Establecer acuerdos con los clientes en caso de negativa de pago, con planes que permitan garantizar la recuperación de la cuenta.
- Realizar revisiones mensuales de todas las solicitudes de créditos.
- Proporcionar mecanismos flexibles para proteger las cuentas por cobrar sin poner en peligro la relación con ventas.
- Revisiones semanales por el departamento de contabilidad.

Contabilidad

- La información contable debe ser confiable y relevante para la toma de decisiones.
- La información debe ser confidencial.
- Ninguna persona ajena al departamento de contabilidad puede tener acceso a los registros contables.
- Los gastos tienen que estar debidamente justificados mediante pólizas realizadas.

c) Propuesta descripción de puestos.

Se propone que en los cuatro departamentos se haga una descripción de puestos

- Nombre del puesto.
- A quien tiene a cargo.
- Objetivo general del puesto: finalidad del puesto dentro de la organización.
- Funciones generales: actividades que se deberán realizar.
- Funciones específicas: descripción de las tareas por las cuales tiene que responder.

d) Propuesta para almacén.

En este departamento se propone crear un plan de acción que permita salvaguardar la mercancía de la empresa, mediante manuales de procedimientos de control de mercancías.

El manual debe contar con lo el siguiente:

- Datos generales de la empresa.
- Reglamento.
- Políticas del almacén.
- Procedimiento para la recepción de mercancías.
- Procedimiento para las devoluciones internas.
- Procedimiento para devoluciones a proveedor.
- Procedimiento de entrada y salida de mercancía.
- Organización del almacén.
- Clasificación de los productos.
- Aprobación de la gerencia.

e) Propuesta para el departamento de ventas.

Este departamento requiere una propuesta enfocada a brindar un mejor servicio al cliente esto a través de un manual de inducción a los agentes de ventas el cual deberá incluir lo siguiente:

- Datos Generales de la empresa.
- Políticas de ventas.
- Características generales del producto.
- Atención telefónica.
- Gestión de quejas y sugerencias.
- Anexo 1. Encuesta de satisfacción al cliente.
- Anexo 2. Manual de Integral
- Anexo 3. Manual de acces.

- Anexo 4. Cartera de clientes.
- Anexo 5. Rutas de venta.

También se propone en dicho departamento la capacitación para agentes de ventas, debido a que desconocen las generalidades de la carne, y existen quejas debido a que no se puede brindar un asesoramiento del producto que se comercializa.

f) Propuesta de crédito y cobranza.

En este departamento se propone también un manual de procedimientos que permita al personal saber los lineamientos necesarios y contar con la información necesaria para la toma de decisiones.

- Datos generales de la empresa.
- Cartera de clientes.
- Expedientes e historial crediticio de los clientes.
- Condiciones generales sobre el proceso de concesión de créditos.
- Montos y plazos autorizados para los clientes.
- Principales indicadores financieros aplicables para poder autorizar un crédito.
- Políticas y procedimiento de cobranza.
- Reporte de cuentas incobrables.
- Métodos para el registro de la cobranza.
- Organización y funciones de crédito y cobranza.
- Anexo 1. Manual de integral.
- Anexo 2. Manual de acces.

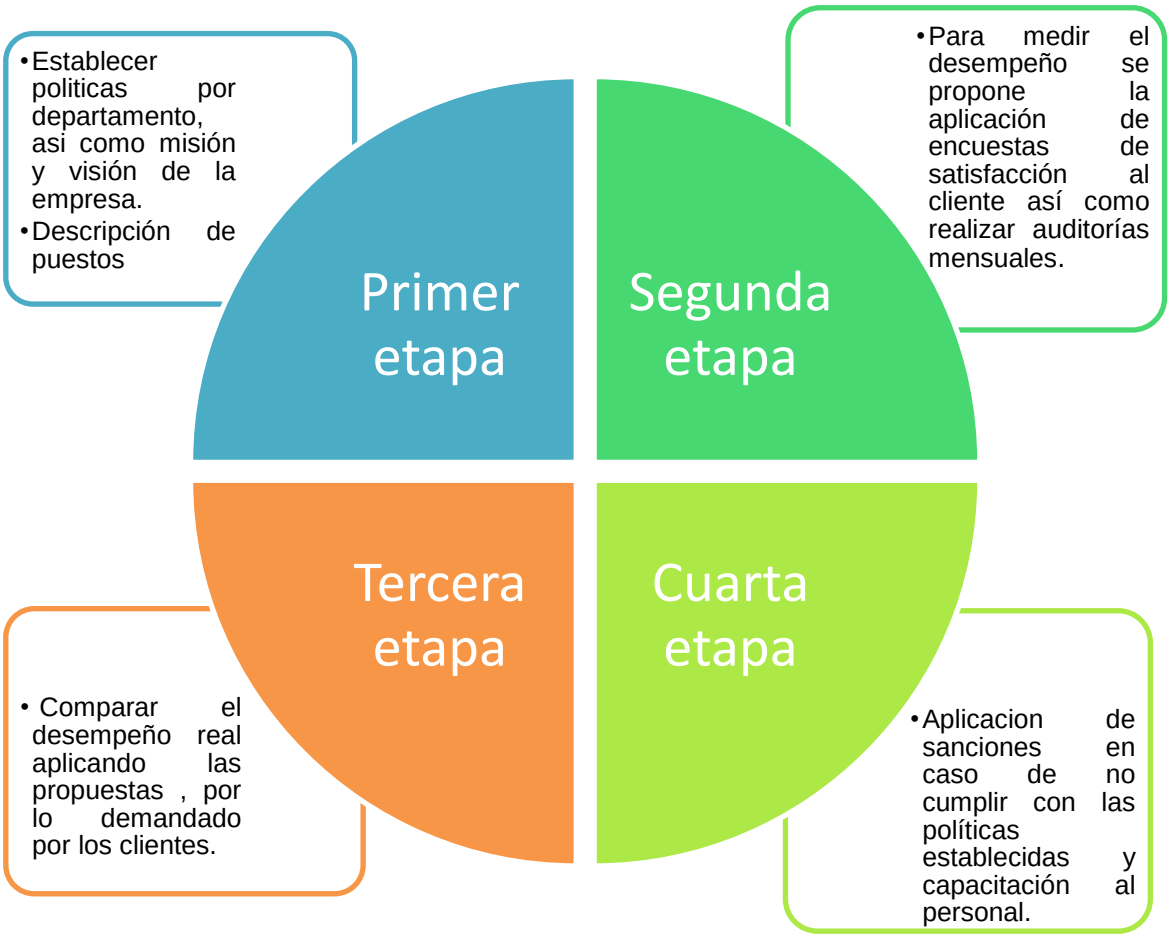
g) Propuesta para el departamento de contabilidad.

Para el manual de contabilidad se considera debe contener lo siguiente:

- Datos generales de la empresa.
- Políticas contables.
- Usuarios de la información financiera.
- Necesidades de los usuarios.
- Objetivos de los estados financieros.
- Catálogo de cuentas.
- Estados financieros.

Uno de los problemas planteados en la presente investigación es que la empresa X.O. S.A. de C.V. no cuenta con planes a seguir, los empleados desconocen sus funciones, no se cuenta con políticas en los departamentos ni con manuales que les permitan saber las funciones de cada departamento, es por eso que se consideraron estos puntos como base para la propuesta, y relacionándolos con los resultados obtenidos en el capítulo anterior y así sustentan el trabajo de investigación, en la siguiente figura se muestra como dichas propuestas cumplen con las características del proceso de control las cuales son: establecer normas para todo tipo de funciones operacionales y actividades de la empresa, medir el desempeño, comparar el funcionamiento y tomar medidas correctivas:

Figura 19. Proceso de control aplicado en la propuesta de X.O. S.A. de C.V.



Fuente: Elaboración propia con base al proceso de control publicado en libros.

Cabe mencionar que a la fecha de impresión de la tesis se han presentado en la empresa los manuales en los departamentos de ventas y crédito o cobranza mismos que han sido aprobados por la gerencia e implementados en dichos departamentos.

En este último capítulo se presentaron las propuestas que se consideraron como puntos clave para lograr los objetivos de la empresa, esto con el fin de promover la eficiencia del personal mediante la aplicación de los manuales de procedimientos, descripción de puestos, políticas que permita que los empleados se aseguren que están haciendo efectivamente las acciones establecidas.

La finalidad de las propuestas es asegurar el cumplimiento operativo y administrativo de la empresa, a través de una estructura organizacional.

CONCLUSIONES

Podemos concluir que con base a nuestra hipótesis es posible afirmar que implementar un sistema de control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V. que permita incrementar la eficiencia en las operaciones administrativas de la empresa, otorgó el sustento para proponer acciones que alinearan los objetivos de los 4 departamentos de la empresa y gerencia.

Al contar con elementos de control interno como son manuales, descripción de puestos y políticas por departamento, permite que cada uno cumpla con los objetivos establecidos en la gerencia.

La declaración de la misión y visión es fundamental en una organización y de manera particular en la empresa X.O. S.A. de C.V. con esta propuesta se pretende que los empleados tengan conocimiento de la razón de ser de la empresa, donde laboran y se identifiquen con ella.

De acuerdo al cuestionario aplicado a los 4 jefes de departamento y gerente general de la empresa X.O. S.A. de C.V. brindó un panorama más amplio de la organización en cuanto a estructura, y contribuyó a identificar los puntos clave para poder trabajar en las propuestas.

Las propuestas planteadas por departamentos y gerencia, permiten a los empleados tener una guía de acciones para poder eficientar sus operaciones, las propuesta de manera general por parte de la gerencia permiten tener las bases para poder alcanzar los objetivos de la empresa.

El control interno que se pretende llevar a cabo en la empresa X.O. S.A. DE C.V., proporciona herramientas necesarias para que los empleados puedan llevar a cabo su labor administrativa de una manera más segura y confiable.

El éxito de dichas propuestas depende de la supervisión constante de la gerencia, que todas las políticas planteadas se lleven a cabo, así como los manuales se apliquen a los departamentos mencionados.

Las decisiones administrativas que se toman en la empresa son poco sistemáticas, es decir la gerencia toma decisiones con base a su criterio y no a normas preestablecidas, la propuesta planteada en esta investigación considera necesario establecer políticas que permita brindar una fuente sustentable de información.

El control interno tiene como objetivo fundamental procurar el progreso de la organización, a través de actividades de control como se plantea en la propuesta mediante políticas y manuales por departamentos, cabe mencionar la importancia que tiene la vigilancia y supervisión de la propuesta de control interno ya que esta tiene que ser constante y metódica por parte de la gerencia esto con el fin de que dicho sistema no decaiga ni pierda eficacia.

Establecer mecanismos de control interno en la empresa X.O. S.A. de C.V. va a permitir eficientar las operaciones administrativas, mediante una serie de acciones coordinadas e integradas, y así lograr que todos los planes y objetivos se cumplan.

RECOMENDACIONES

En caso de ser aprobada por la gerencia la misión y visión de la empresa, se debe dar a conocer a todos los empleados de la empresa con el fin de que puedan identificarse con ella.

En el caso de las políticas son actividades que se consideran van orientadas al logro de los objetivos de cada departamento, se considera una base importante para la toma de decisiones y su difusión por parte de la gerencia es importante para la correcta ejecución de cada departamento.

La descripción de puestos debe presentarse a los empleados para que conozcan sus funciones a desempeñar en la empresa, y características en general de su puesto.

El personal de nuevo ingreso debe contar con toda esta información en caso de que se apruebe, políticas por departamento, misión y visión y manuales.

Se debe supervisar si realmente se está cumpliendo con lo establecido en las propuestas, además de aplicar dicho instrumento de manera anual para que se conozca el avance y se pueda comparar los resultados por departamento,

Con las medidas que se mencionan en la propuesta se trata de prevenir robos y mal uso de los recursos financieros en los departamentos de crédito y cobranza, contabilidad y almacén, así como eficientar todas las operaciones en los departamentos reflejados en las ventas y recuperación de cuentas que dará mejores resultados económicos.

IX. REFERENCIAS

a) Impresas

Anthony R. & Govindarajan B. (2001). Sistemas de control de gestión. Mac Graw-Hill.

Blanco Julio (2008) Claves para la implantación de Sistemas de Control Interno. Estrategia Financiera, Numero 249, Volumen 30, Abril 2008.

Cepeda Gustavo. (2000). Auditoría y control interno. McGraw-Hill

Hernández, R Fernández, C; Baptista, P; (2010). Metodología de la Investigación. Mac Graw-Hill.

Instituto Mexicano de Contadores Públicos A.C. (2009). Declaraciones sobre normas de auditoría.

Muñiz González Luis (2012). Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión. Bresca.

Montilla Galvis Omar de Jesús, Montes Salazar Carlos Alberto, Mejía Soto Eutimio (2007) Análisis de la Fundamentación del Modelo Estándar del Control Interno, MECI 1000:2005. Estudios Gerenciales, Número 104, Volumen 23. Julio-Septiembre 2007.

Rodríguez Valencia Joaquín (2000). Administración con enfoque estratégico. Trillas.

Steiner George (2003). Planeación estratégica. Continental.

Perdomo Moreno Abraham (1997). Fundamentos de control interno. ECAFSA.

b) Electrónica

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2001). Obtenido a través de internet: http://www.coso.org/ [acceso 17/03/2015].

X. GLOSARIO

Cárnico: Perteneciente o relativo a las carnes destinadas al consumo.

Alto vacio: El empacado al alto vacío de la carne inhibe el crecimiento bacteriano destructivo que en refrigeración a temperaturas controladas.

ANEXOS.

Anexo 1. Encuesta

1. DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	
1.1. Razón social:	
1.2. Giro:	
1.3. Sector de actividad:	a) Industrial b) Comercial c) Servicio
1.4. No. de empleados:	a) Hasta 10 b) De 11 a 50 c) De 51 a 250 d) Más de 250
1.5. Personal sindicalizado:	SI ( ) NO ( )
1.6. Contacto: Nombre y cargo	
1.7. Dirección:	
1.8. Teléfono:	
1.9. E-mail/página web:	
1.10. Producto o servicio principal:	
1.11. Productos o servicios complementarios:	
1.12. Antecedentes de la empresa:	
1.13. Motivo de consulta: breve descripción de la problemática	

Objetivo: Explorar los niveles de funcionamiento de la organización así como el comportamiento de las variables socio psicológico, que sirva de base para una elaborar una propuesta de intervención, para el mejoramiento de la empresa.

Fecha: _____

2. Favor de marcar en las casillas qué importancia da a la intervención de un consultor externo en la planificación e implementación de procesos de cambio y mejora continua en su empresa.

1	2	3	4	5

1= Nula; 2= Escasa; 3= Regular; 4= Alta; 5= Muy Alta

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO: ENTORNO	**Oportunidades**	**Amenazas**
3.1. ¿Cuáles considera son las principales oportunidades y amenazas del entorno actual, que afectan directamente a su empresa?		
3.2. Mencione a sus 3 principales competidores directos.	1.	
	2.	
	3.	
3.3. Clientes principales.	1.	
	2.	
	3.	
3.4. Posición en el mercado:		

4. ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO: FORTALEZAS Y DEBILIDADES Favor de calificar cada concepto de acuerdo con la siguiente escala: 1= Muy deficiente 2 = Deficiente 3 = Regular 4 = Eficiente 5 = Muy eficiente	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.1. Infraestructura (Maquinaria, instalaciones, etc.)					
4.2. Tecnología de punta.					
4.3. Variedad de productos.					
4.4. Precios competitivos.					
4.5. Calidad en la atención al cliente.					
4.6. Imagen de la empresa en el mercado.					
4.7. Innovación (Flexibilidad para desarrollar nuevos productos y/o servicios).					
4.8. Marca reconocida en el mercado.					
4.9. Personal calificado.					
4.10. Servicio post venta.					
4.11. Capacidad de respuesta.					
4.12. Organización interna.					
4.13. Productividad.					

5. CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el conjunto de valores, creencias y costumbres que los miembros de una Organización tienen en común.

Las siguientes son características culturales, señalar con una “X” en qué medida su empresa posee las siguientes características:

1 = Muy bajo 2 = Bajo 3 = Regular 4 = Alto 5 = Muy alto

Se fomenta el Trabajo individual			Se fomenta el Trabajo en equipo	
1	2	3	4	5
Estilo de dirección: Autocrático			Estilo de dirección: Participativo	
1	2	3	4	5
Estructura Rígida			Estructura Flexible	
1	2	3	4	5
El personal es resistente a los cambios			El personal es abierto a los cambios	
1	2	3	4	5
La empresa es conservadora			La empresa es Innovadora	
1	2	3	4	5
Toma de decisiones centralizada			Toma de decisiones descentralizada	
1	2	3	4	5
Burocrática			Orientada a resultados	
1	2	3	4	5
Baja orientación a la satisfacción del cliente			Alta orientación a la satisfacción del cliente	
1	2	3	4	5

A continuación aparecen una serie de factores relacionados con la efectividad organizacional, favor de leer cuidadosamente y responder de acuerdo a la siguiente escala de respuesta, en caso de que no se indique otra forma de responder:

Escala de respuesta:

1. No. No lo hacemos. No lo tenemos.
2. En proyecto. Queremos hacerlo.
3. En ejecución. Lo estamos implementando.
4. Sí. Si lo tenemos. Si lo hacemos.

Recuerde que debe responder conforme a la situación real de su empresa (¿Cómo está hoy mi organización?), NO de acuerdo a sus expectativas y proyectos a futuro (¿Cómo debería estar? ¿Cómo me gustaría que estuviera?).

6. FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	**1**	**2**	**3**	**4**
6.1. La empresa ha definido formalmente la Misión, Visión y Valores organizacionales.				
6.2. El personal conoce la Misión, Visión y Valores.				
6.3. La empresa realiza acciones para promover la Misión, Visión y Valores con el personal.				

7. OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	**1**	**2**	**3**	**4**
7.1. La empresa cuenta con un Plan Estratégico.				
7.2. En el proceso de planificación se tiene en cuenta el análisis del entorno competitivo: clientes, proveedores, competencia actual, posibles entrantes en el sector y productos sustitutos.				
7.3. En el proceso de planificación, se toma en cuenta el análisis interno de la organización, en cuanto a sus capacidades, recursos, servicios, tecnología, etc.				
7.4. Se tienen definidos objetivos a corto y largo plazo, por áreas funcionales.				
7.5. Se han implementado estrategias para el cumplimiento de los objetivos.				
7.6. El personal participa en la fijación de objetivos de su área.				
7.7. Existen indicadores para medir los resultados.				
7.8. El personal recibe retroalimentación sobre el cumplimiento de los objetivos.				
7.9. Se organizan reuniones, o eventos con todo el personal, para revisar el cumplimiento de objetivos y hacer ajustes al plan.				
Mencione las estrategias que la empresa ha implementado en los últimos 3 años:				

8. MARKETING	1	2	3	4
8.1. Se realizan estudios de mercado.				
8.2. Se recurre a estudios de mercado elaborados por otras empresas sobre la situación del sector de actividad.				
8.3. Se han identificado los diferentes segmentos del mercado, y en cuál/es de ellos los productos y/o servicios tienen o podrían alcanzar una mayor aceptación.				
8.4. Se tienen claras cuáles son las ventajas competitivas y el posicionamiento de la empresa (cómo queremos que el cliente nos vea), en cada uno de esos segmentos.				
8.5. Se dispone de publicidad para la comercialización de los productos o servicios.				
8.6. Se utilizan las tecnologías de información como estrategia de marketing (página web, publicidad en internet, redes sociales, mail, etc.)				

9. ESTRUCTURA	1	2	3	4
9.1. Existe una división formal del trabajo.				
9.2. Existe un organigrama formal de la empresa.				
9.3. Están claramente definidas las líneas de autoridad/responsabilidad de cada puesto.				
9.4. Los descriptivos y perfiles de puestos están claramente definidos				
9.5. Los empleados conocen su descriptivo de puesto.				
9.6. Se tiene documentado el Manual de Organización.				

10. PROCESOS	1	2	3	4
10.1. Se tienen identificados los procesos clave del negocio.				
10.2. Tiene identificadas las secuencias de los procesos.				
10.3. Tiene identificadas las interfaces entre los procesos (interrelaciones).				
10.4. Los procedimientos de operación están formalmente documentados.				
10.5. Las políticas de operación están formalmente documentadas.				
10.6. Existen responsables de cada proceso.				
10.7. El personal conoce las políticas y procedimientos de operación.				
10.8. Se realizan auditorías internas de procesos.				
10.9. Se encuentra la empresa certificada en alguna norma.				
10.10. Se tiene establecido un sistema de indicadores para el control y mejora de los procesos.				
10.11. Se han desarrollado programas de mejora continua para los procesos.				

11. GESTION DE RECURSOS HUMANOS	1	2	3	4
11.1. Existe un departamento para la gestión de recursos humanos.				
11.2. Existe un procedimiento formal para el reclutamiento y selección de personal.				

11.3. Existe un Manual de Inducción a la empresa				
11.4. Se proporciona Inducción al personal de nuevo ingreso.				
11.5. Existe un Reglamento Interior de Trabajo.				
11.6. Existe un tabulador de sueldos por nivel de puesto.				
11.7. Los sueldos del personal son competitivos de acuerdo al mercado laboral y al sector de actividad.				
11.8. Se realizan contratos de trabajo.				
11.9. Se cuenta con expedientes de cada empleado				
11.10. El personal recibe prestaciones de ley.				
11.11. La empresa contempla además del salario, otros sistemas de compensación adicional como: incentivos por cumplimiento de objetivos, bonos por calidad, por participación en proyectos, bonos de puntualidad, bonos de productividad, etc.				
11.12. Cuando el personal renuncia se realizan entrevistas de salida.				
11.13. Se realizan evaluaciones del desempeño del personal.				
11.14. Cuenta la empresa con indicadores para medir el desempeño del personal.				

11.15. La rotación de personal actualmente es. Favor de marcar la opción que corresponda.

Por debajo del promedio (Baja)		En el promedio (Normal)		Arriba del promedio (Alta)	
En qué puestos/áreas existe mayor rotación de personal:					
Principales razones por las que se va la gente de la empresa:					

12. MOTIVACIÓN Y SISTEMAS DE RECONOCIMIENTO	**1**	**2**	**3**	**4**
12.1. Tiene algún programa para estimular y reconocer al personal por la generación de ideas de mejora, aportaciones y creatividad a favor de la organización.				
12.2. La empresa cuenta con planes de desarrollo profesional y promoción para los empleados, en función de los resultados demostrados.				
12.3. Se realizan encuestas de opinión al personal para evaluar su nivel de satisfacción en aspectos como: ambiente de trabajo, comunicación interna,				

liderazgo, capacitación, salario, reconocimiento, desarrollo y crecimiento, etc.				
12.4. Las personas se encuentran auto motivadas para realizar su trabajo.				
12.5. Se escuchan y toman en cuenta las ideas y sugerencias de los empleados para el mejoramiento del trabajo.				
12.6. Las condiciones físicas del lugar de trabajo son seguras y confortables.				
12.7. Se respira un ambiente de confianza y camaradería en el trabajo.				
13. COMUNICACIÓN INTERNA	**1**	**2**	**3**	**4**
13.1. Existe un sistema de comunicación formal dentro de la empresa (Tableros de avisos, reuniones de trabajo, intranet, etc.).				
13.2. Existe una buena comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.				
13.3. Existe una buena comunicación entre el personal directivo y el personal operativo.				
13.4. El personal cuenta con la información necesaria para realizar su trabajo				
13.5. El personal cuenta con la información necesaria para tomar decisiones relacionadas con su trabajo.				
13.6. Los empleados reciben retroalimentación sobre los resultados de su trabajo. (Cumplimiento de metas y objetivos)				
13.7. Los empleados reciben información sobre la satisfacción del cliente				
13.8. En la empresa existe libertad para expresar dudas y opiniones.				
13.9. La comunicación informal que existe en la empresa, tiende a ser positiva.				
13.10. Los jefes comunican de manera clara y precisa las instrucciones a su equipo de trabajo.				
14. CAPACITACIÓN	**1**	**2**	**3**	**4**
14.1. Cuenta la empresa con un diagnóstico de necesidades de capacitación.				
14.2. La empresa cuenta con un Programa de Capacitación atendiendo a necesidades identificadas.				
14.3. Se da seguimiento a la capacitación impartida al personal.				
14.4. El plan de capacitación contempla la contratación de personal calificado y profesionales del sector, cursos organizados por asociaciones, despachos, universidades, etc.				
14.5. Antes de promover a una persona de puesto, nos aseguramos de que esté bien capacitada.				

15. ESTILO DE DIRECCIÓN	**1**	**2**	**3**	**4**
15.1. El estilo de dirección que prevalece en la empresa tiende a ser participativo.				
15.2. El director promueve el trabajo en equipo, con políticas y acciones concretas entre su personal.				
15.3. Las iniciativas de los grupos o personas son respaldados por los niveles superiores.				
15.4. Los jefes informan a sus colaboradores sobre los objetivos a cumplir.				
15.5. Los jefes apoyan a los empleados para mejorar su desempeño en el trabajo.				
15.6. Los jefes brindan retroalimentación sobre el desempeño a sus colaboradores.				
15.7. Los jefes estimulan el aprendizaje continuo en sus colaboradores				
15.8. Los jefes alientan y animan a sus colaboradores para el desarrollo de sus competencias.				
15.9. En este momento ya se tienen líderes preparados que pudieran ocupar un puesto de mando.				
16. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES	**1**	**2**	**3**	**4**
16.1. El personal participa en la solución de problemas y toma de decisiones de su área de trabajo.				
16.2. En la empresa se estimula al personal para que tome decisiones e implante cambios dentro de parámetros acordados.				
16.3. Cuando surge un problema, se tiene claro quién o qué área debe resolverlo.				
16.4. Cuando hay un reto para la organización todos los departamentos participan activamente en la solución.				
17. ADAPTACIÓN AL CAMBIO	**1**	**2**	**3**	**4**
17.1. La empresa reacciona positivamente ante los cambios del entorno.				
17.2. La empresa ha implementado estrategias para adaptarse a los cambios del mercado.				
17.3. La empresa ha desarrollado acciones para manejar la resistencia al cambio.				
17.4. Los cambios implementados han mejorado el desempeño y resultados de la organización.	11	11	11	11

Menciones cambios que se hayan implementado recientemente en la empresa:				
18. ENFOQUE AL CLIENTE	**1**	**2**	**3**	**4**
18.1. El sistema de información permite conocer en cada momento cuáles son las necesidades y expectativas de los clientes.				
18.2. Tiene la empresa un sistema para que los clientes expresen sus opiniones, quejas y/o sugerencias, con respecto a los productos y servicios.				
18.3. En la empresa se realizan periódicamente encuestas de satisfacción a clientes.				
18.4. Se da seguimiento a los resultados de las encuestas de satisfacción.				
18.5. Los resultados obtenidos en estas encuestas son iguales o mejores que los de la competencia.				
18.6. La empresa introduce cambios tecnológicos y organizativos para ser capaz de responder a las nuevas exigencias de los clientes.				