

Cindy Gabriela Aguirre Pozo <sup>a</sup>

Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 1 núm., 4, septiembre, 2017, pp. 254-265*

*DOI: 10.26820/recimundo/1.4.2017.254-265*

Editorial Saberes del Conocimiento

a. Pontificia Universidad Católica del Ecuador;

---

**RESÚMEN**

La empresa se constituyó en el año de 1993, bajo la razón social de “TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA.” La compañía se dedica al servicio de transporte de correspondencia y carga liviana.

El presente trabajo se origina en la necesidad que existe en la empresa de mejorar la eficiencia de cada proceso del manejo de sus operaciones, por esta razón realizare un levantamiento de procesos para analizar los riesgos de control en sus diferentes actividades; detectar las deficiencias actuales en sus operaciones, para finalmente elaborar una propuesta de control interno que le permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

Después del estudio a las principales áreas se propone aplicar las políticas de control interno descritas en este manual, realizar capacitaciones acorde a las necesidades actuales, adquirir o crear un sistema de atención al cliente para canalizar sus sugerencias o reclamos y se logre satisfacer al cliente. De esta manera la empresa lograra mejorar su nivel de eficiencia operativa con el objetivo de cumplir sus metas.

Los manuales son una herramienta que sirve como guía para los procesos que se desarrollan en la empresa, para aprovechar eficientemente los recursos humanos, económicos y materiales que posee y hacer frente a la competencia que se ha vuelto cada vez más agresiva, por esta razón Tramacoexpress acoge esta propuesta, que le permitirá llevar un idóneo control para el beneficio de clientes, la fijación de los controles internos permitirá lograr la efectividad de cada operación.

**Palabras clave:** Manual de control; eficiencia operativa; políticas de control.

# **Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa**

Vol. 1, núm. 4., (2017)

Cindy Gabriela Aguirre Pozo

---

## **ABSTRACT**

The company was founded in 1993, under the name of "TRAMACOEXPRESS CÍA. LTDA. "The company is dedicated to the transport of correspondence and light cargo.

The present work originates in the necessity that exists in the company to improve the efficiency of each process of the management of its operations, for this reason it will carry out a survey of processes to analyze the control risks in its different activities; to detect the current deficiencies in its operations, to finally elaborate a proposal of internal control that allow the company to reach its objectives.

After the study to the main areas it is proposed to apply the internal control policies described in this manual, to carry out trainings according to the current needs, to acquire or to create a system of customer service to channel their suggestions or claims and to satisfy the customer. In this way, the company will be able to improve its level of operational efficiency in order to achieve its goals.

The manuals are a tool that serves as a guide for the processes that are developed in the company, to efficiently take advantage of the human, economic and material resources that it possesses and to face the competition that has become increasingly aggressive, for this reason Tramacoexpress welcomes this proposal, which will allow it to carry out an appropriate control for the benefit of clients, the establishment of internal controls will allow the effectiveness of each operation.

**Keywords:** Control manual; operating efficiency; control policies.

## **Introducción.**

Tramacoexpress Cía. Ltda., se fundó en septiembre de 1993 por Gerardo Carvajal y Antonio Cedeño que con su experiencia, tenacidad y sacrificio lograron crear esta gran compañía con casi 24 años de trayectoria, dedicada al servicio de transporte de correspondencia y carga liviana. (Pirela, 2005)

Actualmente las empresas se desenvuelven en un ambiente altamente competitivo en el cual deben desarrollar estrategias que permitan mantener a sus clientes, siendo una herramienta de estas el control interno que garantice una eficiencia operativa. (Cepeda, 1997) (Dextre, 2010)

Considerando la importancia del control interno en el manejo empresarial y el conocimiento de las personas para conseguir la optimización en los resultados del manejo de las operaciones se procedió a realizar este trabajo de titulación para Tramacoexpress. (Dextre Flores & Del Pozo Rivas, 2012) (Amaru, 2009)

La propuesta se basa en el diseño de un manual de control interno en función a la necesidad de Tramacoexpress ubicada en Carcelén, provincia de Pichincha que buscará la optimización de recursos, eficiencia en sus operaciones, reflejados en el logro de sus objetivos. (Informe COSO, 2005)

La presente investigación tiene como objetivo el diagnóstico situacional permitió identificar la problemática actual que es la falta de controles en los diferentes procesos, fue necesario realizar una investigación de las bases teóricas relacionadas con la temática del proyecto para sustentar la misma.

# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)

Cindy Gabriela Aguirre Pozo

---

## Materiales y métodos.

Para el presente análisis se realizó una encuesta al personal de la empresa Tramacoexpress Cía. Ltda. con la finalidad de encontrar puntos relevantes para mejora. A continuación se presenta el modelo de la encuesta.

## Resultados.

Variable	Fa	Fr
Si	95	46%
No	110	54%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

### *Cuadro N° 1.- ¿Usted conoce si se encuentran establecidas por escrito, las funciones, políticas, procedimientos que tiene la empresa?*

Como se puede observar en el gráfico un 54% de los trabajadores encuestados indicaron que desconocen si las funciones, políticas y procedimientos de la empresa se encuentran escritos. Ante esto podemos mencionar que estos documentos están desactualizados y la administración no ha manejado ningún mecanismo para que se han difundidos al personal.

Variable	Fa	Fr
Si	137	67%
No	68	33%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

### *Cuadro N° 2.- ¿Las funciones que usted realiza están claramente definidas?*

Como lo demuestra el gráfico un 67% de los trabajadores encuestados indican que las funciones que realizan están exactamente definidas. La mayoría de los trabajadores es personal

# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)  
Cindy Gabriela Aguirre Pozo

antiguo por lo tanto conoce las funciones que debe cumplir pero desconoce si son las necesarias para cumplir con un proceso eficiente.

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	5	8	2%	4%
Comercial	4	7	2%	3%
Financiero	9	13	4%	6%
Logístico	60	65	29%	32%
Puntos de Venta	7	8	3%	4%
Servicio al Cliente	3	6	1%	3%
Talento Humano	3	3	1%	1%
Tecnología de la Información	2	2	1%	1%
<b>Total</b>	<b>93</b>	<b>112</b>	<b>45%</b>	<b>55%</b>

### *Cuadro N° 3.- ¿Cree que los controles internos que posee el área de*

*\_\_\_\_\_ son acordes y ayudan a mejorar la eficiencia administrativa?*

Según los datos proporcionados en la encuesta generalmente los controles internos que posee la empresa no ayudan a mejorar la eficiencia administrativa, este aspecto es muy importante puesto a que ayuda a tener un mejor trabajo en si para toda la empresa. El total de 55% de los encuestados pronunciaron que los controles no son eficientes.

Variable	Fa	Fr
Si	100	49%
No	105	51%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

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

# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)

Cindy Gabriela Aguirre Pozo

Como lo demuestra el gráfico 51% de los encuestados indican que no reciben la instrucción necesaria para desarrollar una tarea por primera vez, esta es dada pero no de la manera como debería para desarrollar un trabajo con eficiencia desde la primera vez.

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	5	8	2%	4%
Comercial	4	7	2%	3%
Financiero	13	9	6%	4%
Logístico	68	57	33%	28%
Puntos de Venta	8	7	4%	3%
Servicio al Cliente	6	3	3%	1%
Talento Humano	4	2	2%	1%
Tecnología de la Información	3	1	1%	0%
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>94</b>	<b>54%</b>	<b>46%</b>

***Cuadro N° 5.- ¿El trabajo que usted realiza en el área de \_\_\_\_\_ es medido o evaluado para conocer los resultados que está dando?***

Como lo demuestra el gráfico 54% de los encuestados mencionan que su trabajo de alguna manera es evaluado para conocer los resultados que este proporciona para el área o empresa, cabe mencionar que no existe un método específico de evaluación, cada jefe toma las medidas necesarias para evaluar a sus trabajadores.

# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)  
Cindy Gabriela Aguirre Pozo

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	8	5	4%	2%
Comercial	9	2	4%	1%
Financiero	10	12	5%	6%
Logístico	68	57	33%	28%
Puntos de Venta	8	7	4%	3%
Servicio al Cliente	5	4	2%	2%
Talento Humano	3	3	1%	1%
Tecnología de la Información	3	1	1%	0%
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>91</b>	<b>56%</b>	<b>44%</b>

*Cuadro N° 6.- ¿En el área de \_\_\_\_\_ se realiza reuniones periódicas para planificar su trabajo?*

A nivel general en la empresa como lo demuestra el gráfico 56% de los encuestados mencionan que en su área se realizan reuniones periódicas para planificar el trabajo, cabe mencionar que existe un 44% el cual dice que no, la planificación es una herramienta de trabajo muy importante que se la debería coordinar con mucha responsabilidad en cada área.



# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)

Cindy Gabriela Aguirre Pozo

Variable	Fa		Fr	
	Si	No	Si	No
Administrativa	8	5	4%	2%
Comercial	10	1	5%	0%
Financiero	19	3	9%	1%
Logístico	92	33	45%	16%
Puntos de Venta	10	5	5%	2%
Servicio al Cliente	8	1	4%	0%
Talento Humano	6	0	3%	0%
Tecnología de la Información	4	0	2%	0%
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>48</b>	<b>77%</b>	<b>23%</b>

*Cuadro N° 7.- ¿Cree que es necesario mejorar el trabajo en equipo que actualmente se dirige en el área de \_\_\_\_\_?*

Como lo demuestra el gráfico 77% de los encuestados están de acuerdo en que el trabajo en equipo de su área debe mejorar. Este es un punto muy importante ya que los trabajadores están manifestando que se necesita más atención en este aspecto el cual puede estar afectando su rendimiento.

Variable	Fa	Fr
Si	98	48%
No	107	52%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

*Cuadro N° 8.- ¿Cuándo usted ingreso a la empresa por primera vez tuvo una capacitación adecuada que le permita desempeñar sus funciones?*

# Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa

Vol. 1, núm. 4., (2017)  
Cindy Gabriela Aguirre Pozo

Como lo demuestra el gráfico 52% de los encuestados mencionan que no tuvieron una capacitación adecuada que les permita desarrollar sus funciones correctamente cuando ingresaron como nuevo personal a la empresa, se debería elaborar un plan en recursos humanos donde se ponga más atención a este paso el cual es importante para el correcto desempeño inicial de un empleado.

Variable	Fa	Fr
Si	112	55%
No	93	45%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

## *Cuadro N° 9.- ¿Cree usted que en el área que se desempeña existe crecimiento profesional y laboral?*

Como lo demuestra el gráfico 55% de los encuestados mencionan que si pueden tener crecimiento profesional y laboral en el área que se desempeñan, este podría ser un factor importante para motivar al trabajador y rinda mejor en sus funciones, se debería trabajar más en este tema para no perder el interés de los trabajadores.

Variable	Fa	Fr
Si	73	36%
No	132	64%
<b>Total</b>	<b>205</b>	<b>100%</b>

## *Cuadro N° 10.- ¿Se ofrece programas de capacitación para desarrollar bien sus actividades?*

# **Análisis para la implementación de un manual de control interno para mejorar los niveles de eficiencia operativa de una empresa**

Vol. 1, núm. 4., (2017)

Cindy Gabriela Aguirre Pozo

---

Como lo demuestra el gráfico 64% de los encuestados indican que no se ofrecen programas de capacitación que les sirva para desarrollar bien sus actividades, la administración indica que esto carece por falta de presupuesto pero se debería armar un plan o estrategia que les permita poner en marcha este punto el cual ayuda a toda la organización donde su recurso humano tenga el conocimiento para poder desempeñar de mejor manera sus funciones.

## **Conclusiones.**

A continuación se presentan las conclusiones a las que he llegado después de haber realizado el análisis de la situación actual de Tramacoexpress.

Se realizó el análisis de control interno en las distintas áreas de la empresa a través de cuestionarios, relevamiento de procesos, encuesta, recabando los resultados en una matriz de riesgos que ayuden a definir las principales debilidades que tiene la empresa.

Las actividades diarias que se realizan en cada área de Tramacoexpress carecen de un control interno que garantice el uso eficiente del recurso humano, la falta de monitoreo a las tareas que cumplen los trabajadores, la falta de una adecuada capacitación son factores que obstruyen a la empresa a lograr alcanzar sus objetivos.

Este análisis me permitió crear políticas que ayuden a mejorar el trabajo que realiza cada departamento, así como proponer la creación de un manual cuya finalidad será fortalecer la gestión empresarial y que permita operar con un nivel de riesgo aceptable.

La aplicación de las políticas de control propuestas en el presente trabajo se ajusta a la realidad de la compañía, solo pueden ser garantizados si estos son medidos a través de estándares

---

de cumplimientos con el fin de que los mismos sean respetados y garanticen el funcionamiento del manual propuesto.

El control eficiente y eficaz de una empresa es medido a través del cumplimiento de sus políticas, normas, leyes y reglamentos internos, que conlleva a la empresa al establecimiento de programas de capacitación que favorecerá el mantenimiento y mejora continua de la competencia laboral, así como el incremento del potencial humano y de los recursos económicos.

Todo el personal que labora dentro de la empresa es responsable del control interno, ya que el cumplimiento del ordenamiento jurídico, técnico y administrativo va de la mano con este.

### **Bibliografía.**

- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría general y proceso administrativo*. México D. F: Pearson Educación de México.
- Cepeda, G. (1997). *Auditoria y Control Inteno*. Bogota: Graw Hill.
- Dextre Flores, J., & Del Pozo Rivas, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69-80.
- Dextre, J. (2010). *Funciones de la administración*. Lima: Gráfico Inédito.
- Informe COSO. (2005). *Control interno* (4 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pirela, A. (2005). Estudio de un caso de control interno. *Telos*, 7(3), 483-495.