

**Herramientas de gestión para la
medición de los procesos administrativos**

**Management tools for measuring
administrative processes**

Olga Julissa Sánchez-Batallas¹
Universidad Técnica de Machala - Ecuador
osanchez3@utmachala.edu.ec

Dayana Mishelle Pogo-Barrezueta²
Universidad Técnica de Machala - Ecuador
dpogo1@utmachala.edu.ec

Norman Vinicio Mora-Sanchez³
Universidad Técnica de Machala - Ecuador
nmora@utmachala.edu.ec

Wilton Eduardo Romero-Black⁴
Universidad Técnica de Machala - Ecuador
weromero@utmachala.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2022.2.983

V7-N2 (mar-abr) 2022, pp. 121-131 | Recibido: 12 de enero de 2022 - Aceptado: 10 de febrero de 2022 (2 ronda rev.)

1 Egresada en la carrera de Administración de Empresas
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7762-0919>

2 Egresada en la Carrera de Administración de Empresas. Ayudante del Grupo de Investigación "Emprende, Ciencia y Acción".
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8429-9983>

3 Doctorado PhD en Administración de Empresas (UNMSM). Magister en Administración de Empresas (UTMACH). Ingeniero Comercial en Administración de Empresas (UTMACH),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2814-2751>

4 Ingeniero Industrial, Docente investigador de la UTMACH. Docente de las cátedras de Gestión de Calidad, Administración de la Producción y Gestión Ambiental
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5200-1361>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La presente investigación se justifica desde el aspecto científico, pues aporta nuevos conocimientos; del lado social, ya que las organizaciones empresariales requieren manejar herramientas que permitan llevar a cabo con eficiencia sus procesos administrativos. El objetivo general consiste en diagnosticar la importancia de un manual de procesos como una herramienta de gestión interna que permite el control de las actividades. Para alcanzar el mencionado objetivo, se ha utilizado una metodología afianzada en el método inductivo, y se trata de una investigación cualitativa; la recopilación de la información se realiza conforme al uso de fichas de observación directa y la aplicación de una entrevista al gerente de la empresa, de esta manera, la muestra se origina en las diversas fuentes documentales y hemerográficas. Los resultados más resaltantes obedecen a la necesidad que tienen las organizaciones de crear, mantener y revisar patrones o estrategias que ordenen sus operaciones, lo cual influye en su productividad interna y en su competitividad, lo anterior se materializa con la aplicación de manuales de procesos en el funcionamiento de la empresa; aunado a ello, en el caso concreto de DIFAC S.A., la investigación da cuenta de la importancia que reviste la auditoría interna para la verificación de sus procesos administrativos. La conclusión señala, que las pautas o estrategias empresariales están vinculadas a la visión y misión de la organización, una de ellas es el manual de procesos que permite el control de las actividades, fomentando la autoevaluación y una productividad eficiente.

Palabras clave: control interno; manuales; herramientas; gestión; PYMES.

ABSTRACT

The present investigation is justified from the scientific aspect, since it contributes new knowledge; on the social side, since business organizations need to handle tools that allow them to carry out their administrative processes efficiently. The general objective is to diagnose the importance of a process manual as an internal management tool that allows the control of activities. To achieve the objective, a methodology established in the inductive method has been used, and it is qualitative research; The collection of the information is carried out according to the use of direct observation files and the application of an interview to the manager of the company, in this way, the sample originates from the various documentary and newspaper sources. The most outstanding results are due to the need for organizations to create, maintain and review patterns or strategies that order their operations, which influences their internal productivity and competitiveness, the above is materialized with the application of process manuals in the operation of the company; In addition to this, in the specific case of DIFAC SA, the investigation shows the importance of internal audit for the verification of its administrative processes. The conclusion indicates that the guidelines or business strategies are linked to the vision and mission of the organization, one of them is the process manual that allows the control of activities, promoting self-evaluation and efficient productivity.

Keywords: internal control; manuals; tools; management; SMEs.

Introducción

En sus inicios, la sociedad carece de conocimiento alguno sobre el control interno, con el transcurso del tiempo surge la división social del trabajo; y a su vez, el intercambio mercantil es implementado como un sistema comercial. A lo largo de los años, el grupo social de las gens y otros jefes de tribus, se distribuyeron y apropiaron de una gran cantidad de riquezas pertenecientes a la sociedad; esto se logra mediante la aplicación del control interno. Este sistema es reconocido, debido a que permite la integración de materiales, procedimientos, equipos y personas que se enfocaban principalmente en el cumplimiento de objetivos, mismos que son establecidos por los grupos sociales dominantes (Cedeño & Morell, 2017).

A través del tiempo, el hombre tiene la necesidad de controlar y registrar las actividades que se realizan, por esta razón surgen ciertos documentos gerenciales que facilitan su registro. Las herramientas administrativas empiezan a ser de gran utilidad para el sector público y privado, pero especialmente su implementación es acogida por los gobiernos, debido a la gestión que realizan para tomar decisiones políticas. Estos documentos son la herramienta perfecta para brindar información; Asimismo, permiten plasmar procedimientos, normas y funciones, logrando que se abarque un mayor control de empresas y gobiernos, tanto en el ámbito interno como externo (Fernández et al., 2019).

Con la económica globalizada y la llegada de la competencia entre organizaciones, surge la necesidad de diseñar y poner en marcha diferentes sistemas de control interno, con la finalidad de mantener un orden entre las actividades que se realizan en las diferentes empresas, básicamente consiste en una estandarización de procesos (Serrano et al., 2018). El principal propósito de la gestión empresarial, está enfocado en mantener el orden en el desarrollo de actividades como la planificación, organización, coordinación, dirección y control de las organizaciones (Falconi et al., 2019).

En las diferentes organizaciones, el control interno forma parte de los pilares más importantes de su estructura organizacional, debido a que, puede ser empleado para supervisar con facilidad la eficiencia y eficacia de las operaciones que se realizan en la empresa. Además, esta herramienta administrativa permite identificar posibles errores en los procesos administrativos, siendo este un factor determinante para el logro de los objetivos y toma de decisiones (Mendoza et al., 2018).

En las organizaciones, es fundamental que se aplique un control interno eficiente sin importar el sector al cual pertenezcan, permitiendo que se logre supervisar continuamente a los colaboradores y las actividades que desarrollan, a fin de mejorar aspectos internos y externos. Los manuales administrativos son de gran utilidad para mantener un orden de la información que se genera en la organización, esto puede incluir, procesos, actividades, operaciones entre otros. (Asanza et al., 2016).

Los manuales administrativos son implementados en el ámbito administrativo y operativo, permitiendo establecer objetivos, políticas, reglamentos, procesos y tareas, para el correcto funcionamiento. Además, es fundamental impedir la duplicidad de actividades y procesos que no aporten a la operación (Vivanco, 2017). Las PYMES actualmente son un pilar fundamental en la económica ecuatoriana, es por esto que, se debe analizar el control interno en la parte contable, financiera y sistemática, por lo general pueden presentar inconvenientes de duplicidad, en actividades, cuellos de botella y jerarquías (González, 2019).

La aplicación de la auditoría en las PYMES es primordial, siendo esta una herramienta de monitoreo y supervisión, para las diferentes actividades que se desarrollan internamente en la empresa, con la finalidad de alcanzar los objetivos fijados. Por otra parte, la auditoría usualmente es un instrumento para la gestión interna de la organización, misma que está enfocada en la supervisión de actividades contables y otros campos de aplicación, permitiendo a los administradores tener una

herramienta fácil de emplear, para así evitar que se produzcan alteraciones en los procesos que se emplean continuamente en la empresa (Cevallos et al., 2018).

La problemática de esta investigación se enfoca en la inexistencia del manual de procesos administrativos en la mejora de su control interno de DIFAC S.A; siendo este un instrumento fundamental para el mejoramiento continuo de la empresa; en base a esta problemática se planteó el siguiente objetivo general; diagnosticar la importancia de un manual de procesos como una herramienta de gestión interna que permita el control de las actividades. Así también, se apoya de dos objetivos específicos; analizar la trascendencia que tienen los manuales de procesos en el funcionamiento de la empresa y, diagnosticar la importancia de la auditoría interna para la verificación de los procesos administrativos.

Material y métodos

En este estudio se utilizó el método inductivo por el hecho de que se analizó de manera particular a lo general, el mismo que se basó en una investigación cualitativa, para eso se necesitó información detallada, permitiendo observar el comportamiento del objeto de estudio, dado que se requiere resultados descriptivos, con el fin de que se respalde la teoría o hipótesis que se está estudiando. Dentro de este método, se empleó fichas de observación directa, para la respectiva recopilación de información sobre los procesos que se realizan en diferentes áreas departamentales de la distribuidora. Finalmente, se aplicó una entrevista al gerente de la empresa, mediante un cuestionario con preguntas formales y concretas para la obtención de datos precisos y significativos.

Desarrollo

Herramientas de gestión interna

La gestión interna tiene como principal objetivo la optimización del funcionamiento empresarial, siempre y cuando se tomen decisiones concretas y basadas en la información recabada en la base de datos, contribuyendo al crecimiento y desarrollo de los intereses organizacionales. Además, genera un compromiso directo con la sociedad en cumplir con sus gustos, preferencias y necesidades (Albano, 2016).

La mayor parte de las empresas son capaces de planificar, organizar, dirigir y evaluar las diferentes actividades que se realizan, la aplicación de estos procesos es de suma importancia debido a que permite alcanzar los objetivos propuestos; además, permite a la empresa mejorar continuamente. La información es otro factor fundamental para el buen funcionamiento de las empresas, esta permite a los responsables de las diferentes áreas analizar diferentes situaciones que se presenten y tomar decisiones acertadas que incrementen el nivel de eficiencia y eficacia; actualmente es fundamental aplicar estas herramientas de gestión para establecer el orden de las diferentes operaciones que realice la empresa (Alarcón et al., 2020).

Dentro de la administración, la gestión por procesos es considerada aquella alternativa más viable para enfrentar los cambios constantes que enfrentan los mercados, siendo esta una herramienta que permite adaptarse a las necesidades de los consumidores; tales como preferencias, calidad, precio y otras exigencias de la sociedad entorno (Alarcón et al., 2020). Además, este tipo de gestión tiene que tener la capacidad de evaluar sus propios procesos internos con la finalidad de tomar acciones correctivas (Peña & Silva, 2016).

Los modelos de CI fueron creados con el objetivo de otorgar asistencia al desarrollo de los objetivos empresariales establecidos desde el inicio, cuando estos objetivos se adaptan al modelo empresarial, se empezará con la siguiente etapa, esta sería el control constante

que se debe mantener (Calle et al., 2020). Dentro de la parte empresarial se destacan dos modelos; el primer modelo es el COCO, mismo que está conformado por cuatro fases; propósito, entrega, aptitud y valoración de conocimiento, todo esto forma un ciclo que al momento de implementarse debe garantizar el logro de los objetivos. El segundo modelo conocido como COSO, consta de cinco componentes interrelacionados entre sí: ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo; mismos que ayudan a las organizaciones a cumplir y aplicar correctamente los objetivos de control (Quinaluisa et al., 2018).

Sistema de control interno y su aplicación en las PYMES

Para Calle et al. (2020) el control interno es aquel proceso de gestión que debe estar en constantes cambios, mismo que proporciona un nivel alto de seguro en relación al cumplimiento de los objetivos de información, desempeño y operacionales, su principal función es brindar las condiciones idóneas al grupo de trabajo para logran obtener un mejor rendimiento en los diferentes procesos de la organización.

Según Sotomayor et al. (2020) definen al control interno como una herramienta estratégica que puede ser obtenida mediante la gestión y los procesos que ejecuta la empresa. Es así que el control interno principalmente es aplicado en la parte contable, financiera y en especial en la planificación de la entidad, básicamente se encarga de agrupar normas y leyes que pueden ser implementadas en la organización para la obtención de una mayor eficiencia y eficacia en los procesos utilizando los correctos controles financieros.

Para Tamay et al. (2020) mencionan que, en el Ecuador la Ley Orgánica permite a las empresas tener un control integrado respecto a la parte interna de la organización, permitiendo mantener una constante supervisión y dirección de las diferentes personas que hacen uso de la información contable. Los reportes financieros permiten a los usuarios disipar cualquier duda

existente respecto al funcionamiento de la empresa, logrando una mayor confianza de los mismos hacia la organización.

Las empresas son consideradas una de las principales arterias de la economía en cualquier país del mundo, sea este desarrollado, en proceso de desarrollo o subdesarrollado. Por esta razón deben optar un control interno eficaz que garantice de cierta forma el posicionamiento en el mercado. De esta forma el control interno también es considerado como una herramienta que nace de la necesidad que se genera por tener una alta productividad, logrando de esta manera minimizar los riesgos de fracaso que puedan existir (Quinaluisa et al., 2018).

Manuales de procesos

Según Vivanco (2017) indica que el manual de procesos es parte del control interno, es conocido como un documento que es utilizado principalmente para recabar información y posteriormente clasificarla, detallarla, integrarla y subirla a la base de datos. Este tipo de documentos suelen tener información relevante sobre las políticas, procesos, funciones y el sistema que se usa en las diferentes actividades.

Los manuales de procesos o también conocidos como fichas de procesos son utilizados para el correcto desarrollo de las actividades, pero fundamentalmente se enfoca en la organización del conocimiento, garantizando la obtención de resultados favorables para la empresa. Este tipo de instrumentos pueden disminuir el impacto de la salida de un trabajador experimentado, por lo general este tipo de manuales tienden a ser rechazados por cierta parte del personal, esto puede ser causado por la falta de conocimiento de estos manuales, cabe recalcar que se deben actualizar en relación con las modificaciones que sufran los procesos y actividades (Medina et al., 2019).

Auditoría interna

En el estudio de comparación de criterios de Hernández (2016) y Hinojosa et al. (2018) señalan que la auditoría interna es comúnmente aplicada en la parte empresarial y es considerada como una herramienta de consultoría y transparencia, fue diseñada con la finalidad de aumentar el valor representativo de la empresa y optimizar las diferentes operaciones que se realizan en la organización. Además, la auditoría permite alcanzar los objetivos planteados mediante un enfoque ordenado y sistemático, logrando una mayor eficacia en cada proceso de control del riesgo.

De acuerdo Cevallos et al. (2018) manifiestan que dentro de las funciones de la Auditoría Interna se encuentran:

- Tener pleno conocimiento de la creación de una organización mediante la cual se pueda conocer la gestión que realiza.
- Verificar que la empresa esté funcionando acorde a lo establecido.
- Constatar la integridad, capacidad y ejecución de los criterios financieros, operacionales y sobre todo contables.
- Evidenciar que efectivamente exista una división de las funciones para el cumplimiento del control interno.
- Proponer soluciones en las operaciones, como resultado del control aplicado.

Análisis y Resultados

Según el análisis de la entrevista realizada al Gerente de DIFAC S.A. se detallan los siguientes resultados:

DIFAC S.A. es una empresa que viene creciendo desde hace 10 años atrás, dedicada a la distribución de productos de consumo masivo, enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo una variedad de productos de calidad a bajo precios, la misma que ha tenido excelentes ingresos y le ha permitido

incrementar personal con el fin de ofrecer un mejor servicio en la entrega de los productos. Así mismo, la empresa se encuentra conformada por cuatro departamentos que son; Gerencia, Área Comercial, Área Contabilidad y Área de Recursos Humanos, los cuales son fundamentales para el buen funcionamiento de toda organización.

Por otra parte, se constató la importancia de definir metas, políticas y objetivos, debido a que, las metas han sido planteadas para lograr en un futuro tener mayor rentabilidad, expandirse a nivel nacional y así mismo dar a conocer más la imagen empresarial. Con respecto, a las políticas establecidas por la gerencia, les ha ayudado tener un mejor orden en el desarrollo de sus actividades y conducta del personal que integra la empresa y así mismo influye en sus clientes. Por último, se manifestó que el planteamiento de los objetivos a corto plazo es relacionado con el aumento de ventas; y a largo plazo con el mercado nacional.

Con relación a las herramientas de gestión deben ser aplicadas en las empresas, las cuales son indispensables, para tener una correcta administración interna, por lo que, tener información ordenada y actualizada ayuda a tomar mejores decisiones para la estabilidad de la organización. Puesto que, no tiene conocimiento a cerca de las herramientas de gestión ni de su aplicación, fue necesario brindar información al Gerente sobre el funcionamiento de Manual de procesos-procedimientos y Manual de Funciones, las cuales cumplen con un rol fundamental en el desarrollo empresarial, y gracias a la información proporcionada dió como resultado a una posterior elaboración de Manuales, debido a que son esenciales al realizar seguimientos en las actividades, funciones y responsables de cada área que conforma la empresa con la finalidad de reducir errores en los mismos.

Así mismo, no se realizan auditorías internas, pero es fundamental la aplicación de la misma, para conocer la existencia de duplicidad de actividades por parte de los colaboradores, como son; las deficiencias en los procesos, rutas no establecidas, tiempos de retraso en la entrega de los productos y si es que se cumplen los objetivos acordes a lo planteado de la empresa,

y otros factores más que se puedan presentar impidiendo el crecimiento de la distribuidora, siendo así un aviso para realizar los respectivos cambios internos. Por lo tanto, la gerente decidió aplicar auditorias de manera anual o más conveniente de forma semestral.

A continuación, se elaboró fichas de observación directa para la recopilación de información de las diferentes áreas:

Tabla 1

Ficha de observación directa en el Área Comercial

Propósito: Identificación de las actividades en los procesos de comercialización.	Lugar: Empresa DIFAC S.A. de la ciudad de Pasaje.
Hora de inicio: 14:00 pm	Investigadores: Julissa Sánchez Dayana Pogo Investigados: Área Comercial
Hora de finalización: 18:00 pm	Fecha de observación: 30 de septiembre del 2021
Descripción: En el área comercial se realizan tres procesos que son: Compra, venta - logística, los mismos que se encuentran bajo la supervisión de una secretaria, permitiendo de esta manera tener un mejor control de las actividades que se realizan en cada proceso. A continuación, se detalla los siguientes procedimientos observados: <ul style="list-style-type: none"> • En las ventas, la secretaria recepta el pedido de los vendedores por parte de los clientes, revisa el stock en el sistema, luego emite la factura y finalmente le entregan al bodeguero para que prepare el pedido y sea despachada a su destino. • En el proceso para realizar la compra de los productos, primero verifican el stock del sistema, seguido el stock de la bodega; es decir, realizan un pequeño inventario cada 15 días para reabastecerse en productos según lo necesario. Haciendo énfasis que DIFAC cuenta con sus proveedores fijos, debido a su larga relación laboral en el mercado comercial • Para la distribución de los productos, DIFAC no cuenta con rutas establecidas, por lo que esto le perjudica a la empresa en el aumento de costos de transporte y retrasos en las entregas. 	
Análisis: Se inspeccionó el desempeño del personal para corroborar si cumplen con eficiencia y eficacia todos los procedimientos establecidos.	
Subjetivo: Realizar un reajuste de rutas de entrega por parte del gerente para optimizar costos y tiempo.	

Tabla 2

Ficha de observación directa en el Área de Gerencia

Propósito: Identificación de las actividades gerenciales	Lugar: Empresa DIFAC S.A. de la ciudad de Pasaje.
Hora de inicio: 14:00 pm	Investigadores: Julissa Sánchez Dayana Pogo Investigados: Gerente
Hora de finalización: 16:30 pm	Fecha de observación: 31 de septiembre del 2021
Descripción: En el departamento del gerente, se pudo observar que se encarga de: <ul style="list-style-type: none"> • Organizar rutas de los vendedores • Toma de decisiones • Define metas, políticas, objetivos a corto y largo plazo • Pago de proveedores • Planificación de actividades • Reuniones con el personal de forma trimestral • Seguimiento de las actividades. 	
Análisis: Se identificó que el gerente no cuenta con suficientes conocimientos administrativos para la aplicación de los manuales de procesos y procedimientos, siendo herramientas de gestión importantes para llevar un mejor control interno.	
Subjetivo: Capacitarse en la gestión administrativa con el fin de conocer herramientas empresariales que ayuden a mejorar desempeño de las actividades por parte de los colaboradores.	

Tabla 3

Ficha de observación directa en el Área de Recursos Humanos

Propósito: Identificación de las actividades en el Área de Recursos Humanos	Lugar: Empresa DIFAC S.A. de la ciudad de Pasaje.
Hora de inicio: 14:00 pm	Investigadores: Julissa Sánchez Dayana Pogo Investigados: Personal de Recursos Humanos
Hora de finalización: 18:00 pm	Fecha de observación: 01 de septiembre del 2021
<p>Descripción: En el Área de Recursos Humanos se detectó el desempeño de las funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratación y Selección del personal • Encargados de los Pagos de los colaboradores y del IESS • Capacitaciones a los vendedores cada 6 meses • Evaluación de desempeño del personal mediante el tiempo y su eficiencia en las actividades • Solucionan inconvenientes legales y administrativos de la empresa 	
<p>Análisis: Se observó que el área de RR.H.H no ha diseñado manuales de procesos y procedimientos lo que le permite al personal estar actualizado en la información de la empresa. Además, carecen de la aplicación de auditorías internas, siendo importantes para conocer las deficiencias en las actividades y realizar las correcciones necesarias.</p>	
<p>Subjetivo: Elaborar manuales de procesos y procedimientos; así también emplear auditorías semestrales para llevar un mejor control administrativo.</p>	

Discusión y conclusiones

Establecidas las consideraciones anteriores, se presentan los comentarios referidos a la discusión de la investigación, en este orden de ideas y en razón de tratarse de la aplicación del método inductivo el presente acápite da cuenta de aspectos referidos en la empresa en estudio de manera particular, lo cual puede ser extendido a un ámbito general con posible extensión a otras organizaciones. Así, la organización empresarial debe guiarse por medio de patrones determinados y de conocimiento del personal que en ella labora, particularmente si se trata de PYMES, ya que una mejor estructura y control interno forma parte de los escalones necesarios para el crecimiento de las mismas y su incorporación y sostenimiento en un mercado altamente competitivo.

Los sistemas de control interno revisten gran importancia en las PYMES, básicamente trascienden a las personas y forman parte de la organización, evitando la improvisación o los cambios infundados en los esquemas empresariales. En este sentido, el personal conocería los requerimientos de la empresa y trabajaría en función de los mismos repercutiendo en la expansión de sus actividades comerciales y aumentando la calidad del producto o servicio ofrecido. Naturalmente, una economía nacional e internacional que permite el crecimiento empresarial es de gran ayuda, pero si la empresa no cuenta con la estructura organizativa adecuada no pudiera mejorar, por ello es conveniente el uso y revisión periódica de las distintas herramientas de gestión interna, en especial los manuales de procesos.

Así, recabar la información administrativa y de gestión empresarial se realiza por medio de manuales de procesos y procedimientos sin dejar al azar el funcionamiento de las actividades y contando con la seguridad de los pasos que deben seguirse, no solo en operaciones rutinarias, sino también con las estrategias a aplicar en el caso de eventualidades, con su uso constante acompañado del indispensable manejo por parte del personal, se pueden alcanzar de manera más eficiente los objetivos trazados por la empresa.

Otra gran ventaja que ostenta el uso de manuales de procesos y procedimientos de la empresa es que se enriquece la comunicación entre las diferentes dependencias o departamentos de la misma, disminuyendo la posibilidad de repetir tareas, pues estas fichas de procesos son manuales que determinan con exactitud las fases y áreas de trabajo a cargo del personal, permite también que los trabajadores más recientes conozcan y se familiaricen con el funcionamiento completo de la organización, pero dedicándose a la actividad que le corresponda, y la empresa no dependería de trabajadores experimentados que se encuentren cerca de finalizar su contrato de trabajo.

En este mismo orden de ideas, se utilizaron tanto la observación directa como la entrevista, de esta manera se indica que resulta de extrema importancia incorporar los correspondientes manuales de procesos y hacerlos del conocimiento de todo el personal de la empresa para lograr un mejor control de cada una de las actividades que realiza, es decir el control interno, no solo en la mencionada organización, sino que esto puede ser extendido a cualesquiera otra, ya que su finalidad es mantenerse en el mercado con miras en el incremento de la productividad y ello parte de fiscalizaciones, supervisiones y transparencias desde lo interno de la empresa.

De tal manera, que esta investigación asume que el modelo más conveniente para DIFAC S.A. es COSO, ya que los cinco componentes que lo integran permitirían que las áreas de Gerencia, Comercial, Contabilidad y Recursos Humanos; mantengan sus funciones separadas, pero con comunicación constante con todo el sistema de la organización. En otras palabras, se trate de ambiente de control, evaluación de los riesgos, actividades de control, información y comunicación o monitoreo; la organización por completo lo llevaría a cabo, y de manera particular, en la Gerencia recaería la mayor parte del control, siendo necesario una formación más óptima en materia de control interno. Todo ello, a través de los manuales de procesos y procedimientos junto a la auditoría interna.

A raíz de la observación realizada en los diferentes departamentos, se pudo constatar la necesidad de aplicar correctivos que permitan verificar procesos administrativos por medio de auditorías internas, es decir reforzar la consultoría y transparencia en atención a un plan coordinado y coherente, lo cual se realiza en conjunto con cada departamento de la mencionada empresa.

Al no tener conocimiento de las garantías otorgadas por medio del uso de la planificación que nace gracias a la gestión interna, la empresa adolece de ciertos desajustes que repercuten en un manejo mucho más óptimo, de esta manera el diagnóstico realizado permite configurar

estrategias en aras de mejorar el desempeño de la organización en conjunto.

Tanto el área comercial, la gerencia y el personal de recursos humanos formaron parte de la muestra y muestreo requerido en la investigación, siendo necesario lo siguiente: realizar reajustes en las rutas de entrega de la mercancía, implementar una mejor formación y capacitación en materia de gestión administrativa, y elaborar manuales de procesos y procedimientos con la implementación de auditorías semestrales.

Pudiera señalarse, que la última actividad mencionada, es decir la elaboración de manuales de procesos y procedimientos junto al empleo de auditorías semestrales engloban buena parte del control de las distintas actividades, ya que con ambos esquemas organizativos la empresa se conecta con su personal y con cada una de las operaciones que realiza. Es indispensable la adecuación de la organización a la nueva etapa en la que se configuran, de manera más ordenada, cada una de las operaciones que en ella se realizan, pues las consecuencias beneficiosas se percibirían tanto a puertas cerradas como con sus socios comerciales, y en especial con el público consumidor.

El diagnóstico efectuado también da cuenta que la implementación de auditorías internas no debe realizarse de manera aislada, sino que se asume como un sistema en el que la buena marcha de las operaciones de una de sus partes incide en el buen manejo de la organización en conjunto, por lo tanto, la verificación de los procesos administrativos como efecto de la auditoría interna significa el establecimiento de un patrón de conducta empresarial cuya meta es realizar los cambios que mejoren las condiciones empresariales de DIFAC S.A.

A modo de conclusión, en cuanto al primer objetivo específico, es decir analizar la trascendencia que tienen los manuales de procesos en el funcionamiento de la empresa, se obtiene que, al ser la empresa, un complejo sistema de operaciones basadas en el intercambio de bienes y servicios se encuentra vinculada con aspectos

comerciales, económicos, administrativos, jurídicos, políticos que revelan un ámbito amplísimo de conexiones tanto externas como internas. De este modo, el manual de procesos es una de las herramientas de gestión interna que permite alcanzar con eficiencia el control de las actividades, pues obedece a planificación, transparencia y vigilancia constante de cada etapa del proceso productivo de la empresa, con ajustes cada cierto tiempo, pero manteniendo el apego a los medios necesarios para el crecimiento y mejoramiento de la organización.

Ahora bien, el otro objetivo específico consiste en diagnosticar la importancia de la auditoría interna para la verificación de los procesos administrativos de DIFAC S.A. En este sentido, se trata de una PYME que requiere mantener sus operaciones con una perspectiva de crecimiento ordenado, para lo cual es indispensable el uso de sistemas de control interno como parte de los elementos de gestión empresarial desde dentro de la empresa, por ello se recomienda reajustar rutas de entrega, incrementar la formación en gestión administrativa, elaborar manuales y realizar auditorías.

Por su parte, diagnosticar la importancia de un manual de procesos como una herramienta de gestión interna que permite el control de las actividades, se configura como el objetivo general de la investigación, por lo cual, la organización debe contar con esquemas de trabajo que trascienden a las personas, es decir que no dependan de la configuración temporal de cada uno de los miembros del personal, sino que permanezca con atención a la visión y misión de la compañía, indistintamente el tamaño o expansión que tenga. Por lo tanto, los manuales de procesos tienen una gran trascendencia en el funcionamiento de la empresa, particularmente desde una perspectiva de gestión interna que procura el mejor aprovechamiento de los recursos e involucra a cada uno de los miembros del personal con miras en los requerimientos de los consumidores.

En suma, las actividades comerciales reúnen diferentes intereses en un mismo escenario como es la empresa, en ella confluyen factores de diversa índole que requieren una sincronía a los efectos de lograr un mejor desempeño interno y un adecuado crecimiento desde una perspectiva ajena a la empresa, al contar con un esquema empresarial sustentado en las bases de una gestión interna enfocada en su autoevaluación, los efectos beneficiosos en la administración y economía de un país no se harán esperar, incluso las necesidades de los consumidores serán atendidas con prontitud, las relaciones con los pares comerciales serían más fructíferas y, las vinculaciones con el personal darán como resultado un incremento en la productividad, lo cual pudiera ser ampliado en futuras investigaciones.

Referencias bibliográficas

- Alarcon, G., Alarcon, P., Guaman, C., & Rivera, D. (2020). El Sistema de Gestión de Indicadores de Procesos SGIP. 41(07), 4. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n07/20410704.html>
- Albano, S. (2016). Consultores, Empresarios, Herramientas de gestión y vinculación con Responsabilidad Social (Rosario). Ciencia, Docencia y Tecnología, 27(53), 162-204. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14548520008>
- Calle, G., Narvaez, C., & Erazo, J. (2020). Sistema de control interno como herramienta de optimización de los procesos financieros de la empresa Austroseguridad Cía. Ltda. Ciencia económicas y empresariales, 6(1), 429-465. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7351791>
- Cedeño, R., & Morell, L. (2017). LA EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DEL CONTROL INTERNO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ECONOMÍA POLÍTICA. Revista Cubana de Ciencias Económicas EKOTEMAS, 3(2).<https://ekotemas-staging.dofleinissoftware.com/index.php/ekotemas/article/view/120/117>

- Cevallos, D., Moreno, C., & Chavez, A. (2018). LA AUDITORÍA INTERNA COMO HERRAMIENTA EFECTIVA PARA LA PREVENCIÓN DE FRAUDES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. *Universidad y Sociedad*, 10(5), 15-20. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500015
- González, A. (2019). Gestión ambiental y competitividad de las PYMES del sector comercio en el cantón Machala, Provincia El Oro, Ecuador. *Revista Espacios*, 40(27), 12. <http://www.revistaespacios.com/a19v40n27/a19v40n27p12.pdf>
- Hernandez, O. (2016). La auditoría interna y su alcance ético empresarial. *Actualidad Contable Faces*, 19(3), 15-41. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25746579003>
- Hinojosa, M., Caiza, C., & Llanos, J. (2018). Gestión del Riesgo dentro del proceso de Auditoría Interna. 3(6). https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/71/124
- Medina, A., Nogueira, D., Hernandez, A., & Comas, R. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052019000200328&lng=es&nrm=i&tlng=es
- Mora, L., Duran, M., & Zambrano, J. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Ciencias económicas y empresariales*, 2(4), 511-520. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802891>
- Peña, O., & Silva, R. (2016). Factores incidentes sobre la gestión de sistemas de inventario en organizaciones venezolanas. *Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 187-207. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5655389>
- Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, J., & Perez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 268-283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Sotomayor, A., Criollo, K., & Gutierrez, N. (2020). Control interno como herramienta eficiente para la gestión financiera y contable de las empresas camaroneras. 5(6), 194-205. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.387
- Tamay, M., Narvaez, C., Erazo, J., & Torres, M. (2020). La auditoría interna y su importancia en los procesos contables en el sector público no financiero. 5(4), 87-101. doi:doi.org/10.33386/593dp.2020.4-1.283
- Vivanco, M. (2017). LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN. *Universidad y Sociedad*, 9(3), 247-252. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus38317.pdf>