



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Trabajo de investigación previo la  
obtención del título de Ingeniera en  
Gestión Empresarial

**TEMA:**

**Diseño de un manual de control interno para el mejoramiento  
de la gestión administrativa en la cooperativa de transportes  
Macuchi La Mana, periodo 2012**

**AUTORA:**

**Gladys Lorena Bueno Macías**

**DIRECTOR:**

**Ec. Jhon Alejandro Boza Valle, MSc.**

**QUEVEDO - ECUADOR**

**2012**





**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Presentado al Consejo Directivo como requisito previo para la obtención del  
título de:

**INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Aprobado:**

---

Ing. Mariela Susana Andrade Arias, MSc.  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

---

Ing. Shirley María Álava Ormaza, MSc.      Ing. Juan Arturo Baque Regalado, MSc.  
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS      MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR

2012

## **CERTIFICACIÓN**

El suscrito, Docente de Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que la Egresada: Gladys Lorena Bueno Macías, realizó el trabajo investigativo previo a la obtención del título de Ingeniera en Gestión Empresarial, Titulada: **DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012**, bajo mi dirección, habiendo cumplido con la disposición reglamentaria establecida para el efecto.

Ec. Jhon Alejandro Boza Valle, MSc.

**DIRECTOR**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO**

La suscrita, declara que el trabajo aquí descrito es de su autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que se ha consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

Gladys Lorena Bueno Macías

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto y toda mi carrera universitaria a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se me presenten.

Le agradezco a mis padres ya que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, fueron los que me dieron ese cariño y calor humano necesario, son los que han velado por mi salud, mis estudios, mi educación, alimentación entre otros, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos , de regaños, de reprimendas, de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

Le agradezco a mi esposo quien ha estado a mi lado, compartiendo todos esos momentos de tristeza y alegría, apoyándome y siempre alerta ante cualquier problema que se pueda presentar.

Gladys Lorena Bueno Macías

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios, por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mi Director Ec. Jhon Boza Valle, MSc., quien me ha orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento.

## **PRÓLOGO**

La realización del presente trabajo de investigación tiene como propósito fundamental, contribuir al buen manejo organizacional de la Cooperativa de Transporte “Macuchi”; misma que no ha contado con un documento orientador que facilite su nivel operacional y de efectividad de sus actividades.

La Cooperativa de Transporte “Macuchi” depende jerárquica y administrativamente de los Ministerios, del Gobierno y de Transporte y Obras Públicas, está subordinado a la federación del Transporte Público de pasajeros (FENACOTIP). El estudio se desarrolló bajo un esquema metodológico de carácter inductivo, que parte de un análisis de lo general a lo particular, en donde la observación se fundamentó como guía operacional para determinar la aplicación del Manual de Control Interno, la misma que está definida en calidad de entrevista al Gerente de la Cooperativa, Miembros del Cuerpo Directivo y demás colaboradores de la institución.

En estas circunstancias se determina la aplicación de la investigación de campo porque se aplicaron los cuestionarios en los lugares de trabajo y descriptiva porque facilita la descripción de la situación real del manejo administrativo de la Cooperativa. Dentro de los resultados más sobresalientes obtenidos se evidencia que el recurso humano no tiene capacitación permanente sobre eventos inherentes a su cargo, la máxima autoridad administrativa expresa un desconocimiento de los procesos de Control Interno, expresado con un grado de confianza bajo, por ello es importante la elaboración del Manual de Control Interno, en la Cooperativa de Transporte “Macuchi” del Cantón La Maná, se determinan como resultado del análisis descriptivo del estudio, conclusiones y recomendaciones, que sustentan el hecho mismo de la investigación.

Sr. Hernán Ortiz Sánchez  
Socio de Cooperativa Transporte Macuchi

## RESUMEN

La presente investigación se realizó en la ciudad de La Maná, provincia Cotopaxi y tuvo como objetivo general diseñar una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la cooperativa de transportes Macuchi para el año 2012, cuyos objetivos específicos es realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Macuchi, analizar períodos y procedimientos racionales para la actualización en métodos y medios para el mejoramiento en la realización de las actividades empresariales e institucionales de la Cooperativa y diseñar una propuesta de jerarquías y flujo operativo adecuadas para las diferentes funciones de desenvolvimiento empresario- institucional interno y externo de la Empresa de Transportes Macuchi, que permitan el correcto ordenamiento y asignación de recursos y gestión entre sus departamentos.

Se planteó la hipótesis general: La ausencia de un Manual de Control Interno, incide negativamente en el proceso administrativo- financiero, de la cooperativa de Transporte Interprovincial Macuchi año 2012.

Se determinó como resultados que es importante para este proyecto conocer que es factible la creación de un Manual de Control Interno el mismo que debe ser aplicado en la Cooperativa de Transportes “Macuchi”.

Además trabajar en el desarrollo de un manual de Control para corregir problemas administrativos de la Cooperativa de Transportes “Macuchi” para brindar un excelente ambiente de trabajo que facilite la comunicación y relación de sus trabajadores con los directivos de la institución.

## SUMMARY

This research was conducted in the city of La Maná, Cotopaxi province and general objective was to design a proposal for a manual of internal control for the improvement of the administrative management in the cooperative de transports Macuchi for year 2012, whose specific objectives is the company of transport Macuchi Situational diagnosis, analyze periods and procedures rational for updating methods and means for improvement in the conduct of business activities and institutional of the Macuchi transport company and design a proposal of hierarchies and operating flow suitable for different functions of development entrepreneur-institutional internal and external of the company of transport Macuchi, enabling the correct ordering and resource allocation and management between their departments.

Raised the general hypothesis: the absence of a Manual of Internal Control, affects negatively the process administrative-financial, cooperative transport Interprovincial Macuchi year 2012.

It decided as results that it is important for this project to know that there is feasible the creation of a Manual of Internal Control the same one that it must be applied in the carrier Macuchi.

In addition to be employed at the development of a manual of Control to correct administrative problems of the Carrier Macuchi to offer an excellent environment of work that facilitates the communication and relation of his workers.

<b>(DUBLIN CORE) ESQUEMA DE CODIFICACIÓN</b>			
1	Título / title	M	DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012
2	Creador / Creator	M	Bueno L; Universidad Técnica Estatal de Quevedo
3	Materia/ subject	M	Ciencias Empresariales; Gestión empresarial; Diseño de Manual de control interno.
4	Descripción / Description	M	El presente trabajo se realizó en el Cantón Quevedo, Provincia Los Ríos, el objetivo principal de la misma consistió Diseñar una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la cooperativa de transportes Macuchi para el año 2012. El principal objetivo específico es realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Macuchi, La Mana, Diciembre del 2012. Se concluye por los argumentos anotados esta investigación constituye en un gran y oportuno aporte para la empresa de transportes Macuchi, para su fortalecimiento, justificando plenamente con ello, la realización de la misma.
5	Editor/Publisher	M	FCE; Carrera en Ingeniería en Gestión Empresaria; Bueno L.
6	Colaborador/contributor	O	Ninguno
7	Fecha / Date	M	22-11-12
8	Tipo/ Type	M	Proyecto de Investigación; Artículo
9	Formato/ Format	R	Doc. Word 2010; pdf
10	Identificador/identifier	M	<a href="http://biblioteca.uteq.edu.ec">http://biblioteca.uteq.edu.ec</a>
11	Fuente/Source	O	Investigación Administrativa. Diseño de manual de control interno
12	Lenguaje/Language	M	Español
13	Relación/Relation	O	Ninguno
14	Cobertura/Coverage	O	Sector administrativo. Cooperativa de transportes Macuchi
15	Derechos/Rights	M	Ninguno
16	Audiencia/Audience	O	Proyecto de investigación (Research Project)

## ÍNDICE

CERTIFICACIÓN .....	iv
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO .....	vii
PRÓLOGO.....	viii
RESUMEN .....	ix
SUMMARY.....	x
ÍNDICE .....	xii
ÍNDICE DE CUADROS .....	xvi
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xvii
INTRODUCCIÓN .....	xviii
I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1. MARCO CONTEXTUAL.....	2
1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.....	2
1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA.....	3
1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	4
1.3.1. Formulación del problema .....	6
1.3.2. Sistematización del problema.....	6
1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5. JUSTIFICACIÓN.....	7
1.6. OBJETIVOS.....	8
1.6.1. General.....	8
1.6.2. Específicos .....	8
1.7. Hipótesis.....	9
1.7.1. General.....	9
II. MARCO TEÓRICO .....	10
2. MARCO TEORICO .....	11
2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL.....	11
2.1.1. Proceso .....	11
2.1.2. Sistema.....	11
2.1.3. Procedimiento.....	11
2.1.4. Actividad.....	12
2.1.5. FODA.....	12
2.1.5.1. Sistema. ....	12

2.1.5.2. Diagrama causa – efecto.....	12
2.1.5.3. Gestión.....	12
2.1.5.4. Calidad.....	12
2.1.6. Misión.....	12
2.1.7. Visión.....	13
2.1.8. Objetivos.....	13
2.1.9. Valores.....	13
2.1.10. Estrategia.....	13
2.1.11. Meta.....	13
2.1.12. Método.....	14
2.1.13. Actividad.....	14
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	14
2.2.1. Antecedente de los manuales.....	14
2.2.2. Concepto de manual.....	15
2.2.3. Objetivos de los manuales.....	16
2.2.4. Necesidad de utilizar los manuales.....	16
2.2.5. Ventajas y desventajas de su uso.....	17
2.2.6. Clasificación de los manuales.....	18
2.2.6.1. Manual de Control Interno u Organización.....	18
2.2.6.2. Políticas.....	19
2.2.6.3. Operaciones.....	19
2.2.6.4. Soportes.....	19
2.2.6.5. Administración.....	19
2.2.6.6. Organización.....	19
2.2.6.7. Personal.....	19
2.2.6.8. Manual de Objetivos Políticos.....	19
2.2.6.9. Manuales Departamentales.....	20
2.2.6.10. Manuales del Empleado o de bienvenida.....	20
2.2.7. Pasos para la elaboración de un manual.....	20
2.2.8. El control interno.....	20
2.2.8.1. Objetivos del control interno:.....	21
2.2.8.2. Clasificación del control interno.....	22
2.2.8.3.1. Ambiente de control.....	23
2.2.8.3.2. Valoración de Riesgo.....	23
2.2.8.3.3. Actividad de Control.....	23

2.2.8.3.3. Información y Comunicación .....	23
2.2.8.3.4. Monitoreo .....	23
2.2.9. El control interno en el marco de la empresa .....	23
2.2.10. Cooperativas .....	24
2.2.10.1. Constitución y responsabilidad.....	24
2.2.10.2. Estructura interna y administración .....	25
2.2.10.3. Clasificación de las cooperativas .....	26
2.2.10.3.1. Cooperativas de Producción .....	26
2.2.10.3.2. Cooperativas de Consumo.....	26
2.2.10.3.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito .....	27
2.2.10.3.4. Cooperativas de Servicios.....	27
2.2.10.3.5. Cooperativas de Transportes .....	27
2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	28
2.3.1. Legislación de Transporte Terrestre .....	28
2.3.2. Régimen legal de las cooperativas de transporte .....	32
2.3.3. Los organismos de tránsito y transporte terrestres.....	32
2.3.4. Requisitos para ser socios de una cooperativa de transporte .....	33
2.3.5. Aporte de los socios en las cooperativas de transporte.....	33
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	35
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION .....	36
3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN .....	36
3.1.1. Métodos.....	36
3.1.1.1. Histórico .....	36
3.1.1.2. Sintético.....	36
3.1.1.3. Analítico.....	36
3.1.1.4. Empíricos .....	37
3.1.2. Técnicas e instrumentos de evaluación.....	37
3.2. Construcción metodológica del objeto de investigación.....	38
3.2.1. Análisis Interno .....	38
3.2.2. Análisis Externo .....	38
3.3. Elaboración del marco teórico .....	38
3.4. Recolección de la información empírica .....	39
3.5. Descripción de la información.....	39
3.6. Análisis e interpretación de resultados .....	39
3.6.1. Análisis cuantitativo .....	39

3.6.2. Análisis cualitativo .....	40
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	41
4. RESULTADOS.....	42
4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	42
4.2. Tabulación, análisis e interpretación de los resultados.....	43
4.2.1. Análisis de la entrevista realizada al Gerente Administrativo .....	43
4.2.2. Análisis de la encuesta realizada a los miembros del Consejo directivo .....	44
4.2.3. Análisis de la encuesta realizada a la secretaria, bodeguero, miembro del consejo de vigilancia.....	53
4.2.4. Análisis de la encuesta realizada al departamento de contabilidad..	60
4.2.5. Análisis de la encuesta realizada a los socios de la cooperativa.....	66
4.3. Análisis FODA.....	75
4.4. Manual de control interno para la Cooperativa de transportes Macuchi .	77
4.4. Discusión de la información obtenida en relación a la naturaleza de la hipótesis.....	97
4.5. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN .....	98
4.5.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	98
4.5.2. CONCLUSIONES PARCIALES .....	100
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	101
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	102
5.1. CONCLUSIONES .....	102
5.2. RECOMENDACIONES .....	102
VI. BIBLIOGRAFÍA.....	104
6.1. BIBLIOGRAFÍA.....	105
VII. ANEXOS.....	107

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Misión y Visión .....	44
Cuadro 2. Objetivos propuestos.....	45
Cuadro 3. Control y comunicación .....	46
Cuadro 4. Principios y valores que se aplican.....	47
Cuadro 5. Estructura organizacional la cooperativa.....	48
Cuadro 6. Documentos legales y normativos.....	49
Cuadro 7. Miembros directivos de la cooperativa .....	50
Cuadro 8. Control de las actividades .....	51
Cuadro 9. Capacitación y motivación.....	52
Cuadro 10. Funciones inherente .....	53
Cuadro 11. Respeto por parte de los directivos .....	54
Cuadro 12. Tiempo que labora en la cooperativa .....	55
Cuadro 13. Le satisface su trabajo.....	56
Cuadro 14. Recibe remuneración .....	57
Cuadro 15. Su pago es puntual.....	58
Cuadro 16. Relación laboral.....	59
Cuadro 17. Puesto o funciones dentro del departamento .....	60
Cuadro 18. Las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar .....	60
Cuadro 19. Fondos necesarios para todas las especificaciones .....	61
Cuadro 20. Control del manejo de los fondos .....	62
Cuadro 21. Le proporciona tiempo al departamento .....	63
Cuadro 22. Control adecuado de las cuentas por cobrar y pagar .....	64
Cuadro 23. Coordinación entre el área financiera.....	65
Cuadro 24. Puesto o función dentro de la cooperativa .....	66
Cuadro 25. Atributos y/u Obligaciones.....	67
Cuadro 26. Especificaciones del servicio.....	68
Cuadro 27. Supervisión del trabajo .....	69
Cuadro 28. Tiempos necesarios para el servicio de transporte .....	71
Cuadro 29. Regreso de la unidad .....	72
Cuadro 30. Capacitaciones.....	73
Cuadro 31. Cuenta con suficiente personal .....	74

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Misión y Visión de la cooperativa .....	44
Gráfico 2. Objetivos para la cooperativa .....	45
Gráfico 3. Control y comunicación de las autoridades .....	46
Gráfico 4. Principios y valores de la cooperativa.....	47
Gráfico 5. Decisiones de la cooperativa.....	48
Gráfico 6. Normativas de la cooperativa .....	49
Gráfico 7. Tipos de liderazgo .....	50
Gráfico 8. Actividades de los socios.....	51
Gráfico 9. Capacitación y motivación al personal.....	52
Gráfico 10. Funciones a su cargo .....	53
Gráfico 11. Es tratado con respeto.....	54
Gráfico 12. Tiempo de trabajo.....	55
Gráfico 13. Trabajo actual.....	56
Gráfico 14. Remuneración que satisfaga sus necesidades .....	57
Gráfico 15. Salario puntual.....	58
Gráfico 16. Relación laboral en su trabajo .....	59
Gráfico 17. Atribuciones y/u obligaciones a desempeñar .....	61
Gráfico 18. Fondos necesarios .....	62
Gráfico 19. Fondos por parte de gerencia.....	63
Gráfico 20. Fondos necesarios para las transacciones.....	64
Gráfico 21. Cuentas por cobrar y pagar .....	65
Gráfico 22. Presupuestos, gastos e ingresos.....	66
Gráfico 23. Función dentro de la cooperativa .....	67
Gráfico 24. Obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual .....	68
Gráfico 25. Servicio a prestar según lo requerido por el cliente .....	69
Gráfico 26. Trabajo que se está realizando .....	70
Gráfico 27. Reportes, entregas, documentos.....	71
Gráfico 28. Tiempo asignado .....	72
Gráfico 29. Capacitación para mejorar su trabajo .....	73
Gráfico 30. Personal para laborar eficientemente .....	74

## INTRODUCCIÓN

En el entorno global las economías están altamente convulsionadas por la presencia e influencia de múltiples amenazas tales como el rápido desarrollo de la tecnología y los procesos comunicacionales; es así que en este entorno global las empresas se ven obligadas a estar cada día más preparadas para enfrentar los retos y desafíos que la sociedad a través de la competencia pudiere generar. En general, el hecho de que las instituciones busquen cada vez y cuando avanzar con los procesos administrativos en cuanto a su organización y ejecución ó funcionamiento se refiere, es de vital importancia para el objetivo de afianzar su crecimiento y mantenimiento en la sociedad.

La planificación es un proceso por el cual las instituciones logran establecer con claridad cuál es el camino a seguir, donde se apuntala directrices eficientes de desarrollo, que no es otra cosa que modelar la empresa para fortalecerse internamente y proyectar la solidez al exterior; es así que los procesos de conocimiento empresarial por parte de los colaboradores son de vital importancia para el crecimiento de la entidad.

Los colaboradores de las instituciones deben conocer en estructura todo lo concerniente al proceso de desarrollo de las mismas, a fin de tener claro los aspectos fundamentales que rigen la marcha organizativa y, de modo que los encargados puedan establecer mecanismos de control que vayan direccionados a los procesos de desarrollo y cumplir con los objetivos propuestos, a través de estrategias departamentales.

Por los argumentos anotados esta investigación constituye en un gran y oportuno aporte para la empresa de transportes Macuchi, para su fortalecimiento, justificando plenamente con ello, la realización de la misma., en su primer capítulo compuesto por el marco contextual, se ha identificado los problemas que se presentan ante la ausencia de un manual de control interno, marco contextual en el que se han planteado las soluciones correspondientes a

través de las hipótesis, así mismo se han propuesto los objetivos de la investigación; estableciendo una relación directa entre estos elementos metodológicos.

El segundo capítulo compila a los tres componentes del marco teórico a través de la fundamentación conceptual, fundamentación legal y fundamentación teórica, esta última basada en la propuesta de CHOPPIN, Alain (2001). “La historia de los manuales.

El tercer capítulo está conformado por la metodología de la investigación que permitió aplicar métodos y técnicas para analizar el problema planteado en este estudio.

El capítulo cuatro está estructurado por la presentación, análisis e interpretación de los resultados en relación con la hipótesis de la investigación, que incluye el análisis de las encuestas, como también la propuesta alternativa.

El quinto capítulo establece las conclusiones y recomendaciones de la investigación del diseño una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Transportes Macuchi para el año 2012.

Para concluir se ha realizado el resumen ejecutivo, el mismo que bosqueja en forma clara y precisa los lineamientos generales del estudio de factibilidad realizado.

# **I. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

# **1. MARCO CONTEXTUAL**

## **1.1. UBICACIÓN Y CONTEXTUALIZACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA**

El buen funcionamiento en todas las empresas de cualquier tipo, requiere de un buen sistema de Control interno dentro de la Institucion, la carencia de este dentro de la Cooperativa de Transportes "Macuchi" repercute en la inadecuada gestión administrativa.

El control interno en una organización es uno de los pilares fundamentales para llegar a un nivel eficiente en el proceso administrativo, y al no existir este tipo de Control Organizacional afectará de manera significativa en el desenvolvimiento y desarrollo de las actividades de la empresa, así como en el funcionamiento y desempeño de todas las áreas de trabajo de la misma y del personal que las integran.

El bus es el medio de transporte más utilizado para los desplazamientos dentro del Ecuador. Prácticamente se puede llegar a cualquier punto del país con tan solo tomar uno o dos buses. Los precios varían de acuerdo a la distancia y al servicio. Muchas compañías de transporte ofrecen unidades nuevas, con baño, televisor y asientos reclinables. Algunas incluso sirven algún refrigerio para el camino.

Según la Ley de Cooperativas, son organizaciones de servicios las que, sin pertenecer a los otros grupos, "se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad"

Las cooperativas de transporte terrestre, aunque tuvieron una aparición tardía en el escenario cooperativista ecuatoriano en relación a otras clases (como las agrarias), adquirieron una posición predominante al interior del grupo de servicios a partir de mediados de los años cincuenta, llegando a representar, en 1982, el 87.2% del total de cooperativas de servicios.

Para esa fecha, las cooperativas de transporte estaban ubicadas, principalmente, en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí y Tungurahua; fueron constituidas por chóferes de vehículos automotores dedicados al transporte pesado y público (buses y taxis) a nivel urbano, interprovincial e intercantonal.

## **1.2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA PROBLEMÁTICA**

En el sector transporte existen cuatro federaciones legalmente inscritas: de taxis (FENACOTAXIS), del transporte pesado (FENACOTRAPE), del transporte público de pasajeros (FENACOTIP) y del transporte liviano (FENACOTRALI).

Las actividades de esas federaciones y, por ende, de sus asociadas están vinculadas a reivindicaciones de tipo gremial, por sus nexos con los sindicatos de chóferes. Por lo tanto, no pueden ser consideradas verdaderas cooperativas, en el propio sentido del término. Su presencia ha obstaculizado la labor del Estado en lo que se refiere a fijación de tarifas populares, modernización del servicio y una mejor planificación del transporte urbano de pasajeros, con consecuentes abusos y maltratos a los usuarios.

Los organismos de integración se han convertido en grupos de presión y “en campañas electorales” de proselitismo partidista, con el fin de obtener ventajas para el sector (modificación de las tarifas de transporte, congelamiento de los precios de las llantas y otros repuestos, exoneraciones arancelarias, entre otros).

Las cooperativas asociadas carecen de los más elementales conocimientos sobre cooperativismo. De los organismos de integración esperan únicamente recibir beneficios sin preocuparse de sus obligaciones. Las federaciones de cooperativas de transporte no disponen, por lo general, de cajas comunes y no ofrecen mayores servicios colectivos como podrían ser almacenes de repuestos, mecánicas propias, etc. Sus estructuras de integración sirven esencialmente para canalizar aspiraciones gremiales.

El sector de transporte en el Ecuador depende jerárquica y administrativamente de los Ministerios, del Gobierno y de Transporte y Obras Públicas. La implementación y el desarrollo de las políticas de transporte se llevan a cabo por intermedio de los Consejos Nacionales de las diferentes modalidades, organismos éstos que funcionan como máximos asesores del Gobierno Nacional.

La Cooperativa de Transportes Macuchi ofrece a la comunidad cotopaxense y al país entero modernas, cómodas, seguras y confortables unidades de transporte terrestre, con servicio de pasajeros, encomiendas a las diferentes frecuencias al mejor precio y con la atención personalizada, capaz de satisfacer a los clientes más exigentes. Además posee el recurso humano más capacitado de la región, consciente de la dedicada labor encomendada y con espíritu de servicio a la comunidad.

En lo referente a instalaciones, brinda servicio de salas de espera en los diferentes terminales terrestres del país, oficinas equipadas con moderna tecnología que permite por medio de radio conocer la posición lo mas exacta posible de la unidad a arribar.

Y por último pone a disposición de la comunidad en general su moderna y tecnificada “Estación De Servicio” que cuenta con combustible de calidad y a precios competitivos que cumpla con las expectativas de sus usuarios.

### 1.3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo repercute la inexistente de un manual de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa de transportes Macuchi, La Mana, 2012?.

### Diagnóstico Situacional de Transporte Macuchi

CAUSAS	EFECTOS
1.- Limitado proceso de inducción para el personal que se contrata y labora	1.- Ineficiencia en las tareas asignadas al personal debido a la

en la Cooperativa de Transportes Macuchi	escasa capacitación recibida, al momento de la contratación por Transportes Macuchi.
<b>2.-</b> Bajo nivel de clima laboral entre los colaboradores de Transportes Macuchi	<b>2.-</b> Dificultad en el establecimiento de excelentes relaciones humanas e institucionales entre los colaboradores de Transportes Macuchi.
<b>3.-</b> Carencia de un sistema de control, fiscalización en funciones y actividades intra-empresariales en Transportes Macuchi.	<b>3.-</b> Falta de definición de reglamentos y normas que regulen el desarrollo de las actividades de la organización Transportes Macuchi.
<b>4.-</b> Debilidad en el manejo y/o administración de recursos y programas dentro de la organización Transportes Macuchi.	<b>4.-</b> Pérdida de cuantiosos recursos en el desarrollo de la gestión administrativa de Transportes Macuchi.

### **Pronóstico**

- El inadecuado manejo del control dentro de la empresa hará que existan cada vez más problemas en la administración.
- El entorno laboral es un factor muy importante, y al existir un escaso ambiente adecuado en la empresa se presentarán dificultades al momento de establecer relaciones entre sus colaboradores.
- El débil sistema de control y fiscalización en la empresa dificultará el desarrollo de las actividades en la organización.
- El débil proceso de manejo de los recursos de la institución, producirá pérdidas de valiosos recursos en la gestión administrativa.

## **Control de pronóstico**

- Trabajar en el desarrollo de un manual de Control para corregir problemas administrativos de la Empresa de Transportes Macuchi.
- Brindar un excelente ambiente de trabajo que facilite la comunicación y relación de sus trabajadores.

### **1.3.1. Formulación del problema**

El inexistente manual de control interno incide en la gestión administrativa de la Cooperativa de Transporte Macuchi.

### **1.3.2. Sistematización del problema**

- ¿De que forma las actividades principales desempeñadas por la Cooperativa de Transportes Macuchi, repercute en el grado de eficiencia de su funcionamiento?
- ¿En cuánto la determinación de funciones dificulta las relaciones entre los colaboradores de la Cooperativa de transportes Macuchi?
- ¿La incorrecta y desordenada asignación de funciones y su grado de prioridad, ejerce influencia negativa en el desenvolvimiento interno y externo de la Cooperativa de Transportes Macuchi?
- ¿Cómo el empleo de métodos y medios obsoletos para el manejo organizacional, trascendental para la Cooperativa de Transportes Macuchi en el desarrollo de sus actividades?

#### **1.4. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

El trabajo de investigación referente a diseñar una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de transportes Macuchi para el año 2012, se circunscribe en el Cantón La Maná, tomando como referente a los directivos, socios y empleados de la institución, en vista de no existir un manual de control interno que cubra el manejo organizacional, trascendental de la Institución y su contexto; el trabajo abarcara a todos los elementos de la Cooperativa y del entorno, tales como: humanos, materiales, técnicos, financieros, infraestructura y otros aspectos involucrados en la investigación.

#### **1.5. JUSTIFICACIÓN**

Las instituciones permanentemente están buscando mecanismos que les permitan desarrollarse y organizarse de forma tal que sus procesos sean controlados de forma eficiente, aquello, dado el hecho de que el avance de las empresas está medido por su capacidad de funcionamiento y gestión, el cual depende directamente del desarrollo que éstas presenten en su nivel de organización; nivel que a su vez se espera se incremente de manera proporcional a su permanencia en el mercado.

El conocimiento de la estructura empresarial es necesaria para la buena marcha de la misma; si las empresas requieren potencializar mecanismos de acción entre sus colaboradores, es necesario potencializar previamente dicho conocimiento, es decir, establecer mecanismos de inducción empresarial, los cuales fomenten el desarrollo de la institución, así como de la calidad del servicio a ofertan, alcanzado el objetivo de que sus integrantes conozcan de forma clara las actividades que dentro de la misma se generan, mediante la aplicación del manual de función elaborado, que como ya se ha especificado, habrá ayudado al departamento de recursos humanos, a realizar un buen proceso de adaptación a la empresa.

Por lo expuesto es evidente la necesidad de que las empresas en crecimiento y/o a nivel general tengan un manual de inducción, que les permita desarrollar aspectos que potencialicen su desarrollo y fortalecimiento institucional en el aspecto interno mediante la tecnificación y racionalización de todo tipo de recursos, la especificación de la consistencia y aplicación de los diversos reglamentos que las rijan, la distribución adecuada de funciones, etc.; además de proyectar una imagen lo suficientemente sólida que atraiga y fidelice a sus clientes meta u objetivo.

Por los argumentos anotados esta investigación constituye en un gran y oportuno aporte para la Cooperativa de Transportes Macuchi, para su fortalecimiento, justificando plenamente con ello, la realización de la misma.

## **1.6. OBJETIVOS**

### **1.6.1. General**

Diseñar una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la Cooperativa de Transportes “Macuchi” para el año 2012.

### **1.6.2. Específicos**

- Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Macuchi, La Mana, Diciembre del 2012.
- Analizar los requerimientos de los integrantes de la institución para el mejoramiento en la realización de las actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.
- Diseñar una propuesta de jerarquías y flujo operativo adecuadas para las diferentes funciones de desenvolvimiento empresario- institucional interno y

externo de la Cooperativa de Transportes Macuchi, que permitan el correcto ordenamiento y asignación de recursos y gestión entre sus departamentos.

## **1.7. HIPÓTESIS**

### **1.7.1. General**

La ausencia de un Manual de Control Interno, incide negativamente en el proceso administrativo- financiero, de la Cooperativa de Transporte Interprovincial Macuchi año 2012.

## **II. MARCO TEÓRICO**

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. FUNDAMENTACIÓN CONCEPTUAL**

Para la recopilación del marco conceptual se tomó como base a BRUNO, Bengoechea, 2005. Diccionario de Marketing, Cultura S.A. Edición Primera

#### **2.1.1. Proceso**

Conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

#### **2.1.2. Sistema**

Estructura organizativa, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como por ejemplo la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales. Normalmente están basados en una norma de reconocimiento internacional que tiene como finalidad servir de herramienta de gestión en el aseguramiento de los procesos.

#### **2.1.3. Procedimiento**

Forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; que debe hacerse y quien debe hacerlo; cuando, donde y como se debe llevar a cabo; que materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y como debe controlarse y registrarse.

#### **2.1.4. Actividad**

Es la suma de tareas, normalmente se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso. Normalmente se desarrolla en un departamento o función.

#### **2.1.5. FODA**

(Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) Áreas de identificación y análisis en las etapas de planificación estratégica las cuales describe el entorno que influye a la organización y su propia capacidad.

**2.1.5.1. Sistema.-** Conjunto ordenado de procedimientos relacionado entre si, que contribuyen a realizar una función.

**2.1.5.2. Diagrama causa – efecto.-** También es llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, este es una forma de distinguir los efectos y determinar las verdaderas causas de origen, una vez determinadas las causas se puede establecer la solución del producto.

**2.1.5.3. Gestión.-** Se refiere a lograr mayor eficiencia, como a reducción de costos o la máxima utilización de recurso humano y material.

**2.1.5.4. Calidad.-** Es escribir las características de un producto y/o un servicio. Estas características deben ser medibles en términos cuantitativos y cualitativos.

#### **2.1.6. Misión**

“La misión es el origen, la razón de ser de una empresa. La misión deber estar bastante clara en el momento de la constitución de la empresa, pero se va

difundiendo debido a los diferentes matices que se van incluyendo con el tiempo”

### **2.1.7. Visión**

Es la definición de lo que queremos ser como empresa, incorporando explícitamente el esfuerzo que estamos dispuestos a invertir en ello. Asume compromisos públicos concretos, en donde solo se depende de la real capacidad de evolución que posea la empresa.

### **2.1.8. Objetivos**

“Los objetivos son los logros que una empresa pretende alcanzar. Generalmente son múltiples e implica a varios departamentos de la empresa.

### **2.1.9. Valores**

Son normas morales que definen como se debe actuar y como se deben desarrollar las actividades dentro del negocio.

### **2.1.10. Estrategia**

Se refiere a la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y a la adopción de guías de acción, así como la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estos propósitos.

### **2.1.11. Meta**

Es una declaración específica, concreta, con periodos de tiempo establecidos mensurable y cuantificable.

### **2.1.12. Método**

Un método de trabajo se identifica como la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones.

### **2.1.13. Actividad**

Conjunto de actos o labores específicas a realizar por un individuo, departamento, unidad.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Antecedente de los manuales**

**Rodríguez (2002).** La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la segunda guerra mundial, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circular, memorándums, instrucciones internas, entre otros). La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de estos instrumentos fue posible llevar un control tanto del personal de una organización como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas de organismos de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad para el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, y comenzaron a aplicarse a diversas

funciones operacionales (producción, venta, finanzas entre otros) de las empresas.

### **2.2.2. Concepto de manual**

**Choppin (2001).** Los manuales, como se les llama con más frecuencia hoy en día hacen parte de nuestra cotidianidad que podría parecer superfluo, es decir incongruente, darle una definición como si nuestra aparente familiaridad y su amplia difusión les conferiría de entrada una realidad inmutable, los límites precisos y un estatuto evidente.

Estos diversos elementos tienen por lo menos una función común, y generalmente evidente, aquella de fijar el contenido de la enseñanza ofrecida por la institución educativa.

**Reyes (2002).** El concepto de un manual es de suyo empírico, variable, y fácil de comprender:

Significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa.

**Kellog (2001).** El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de

desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

### **2.2.3. Objetivos de los manuales**

**Rodríguez (2002).** En esencia los manuales constituyen un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es de señalar en forma sistemática la información administrativa.

- Instruir al personal en aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- Precisar las relaciones y funciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

### **2.2.4. Necesidad de utilizar los manuales**

**Kellog (2001).** Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizada. Cada uno de los interesados posee exactamente la misma información y opera conforme a las mismas reglas.

Proporcionan documentación. El manual estudia las políticas y los procedimientos de la organización, de modo que esta información no queda simplemente almacenada en el cerebro de unas cuantas personas. Esta información vital no se pierde cuando alguna de las personas claves abandona

la compañía. Además, al desarrollar un manual, la empresa a menudo se ve obligada a aclarar políticas dudosas o mal definidas y a simplificar procedimientos complejos.

**Kellog (2001).** Sirven como un sistema de archivos portátil y fácil de usar. Las respuestas a las preguntas se localizan con rapidez y facilidad sin necesidad de examinar innumerables hojas de archivo.

**Kellog (2001),** Los manuales ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas. Los empleados pueden consultar el libro en lugar de preguntar a alguien que pueda conocer la respuesta o no conocer la respuesta correcta.

Los manuales sirven como instrumentos de adiestramiento para nuevos empleados, ayudándose a conocer correctamente sus funciones desde el principio. Muchos manuales se desarrollan específicamente como auxiliares de adiestramiento.

**Kellog (2001).** Los manuales reducen la papelería reuniendo la información en un solo lugar.

### **2.2.5. Ventajas y desventajas de su uso**

#### **Ventajas**

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y sus propios papeles y relaciones pendientes.
- Facilita el estudio de los problemas de la organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal clave.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones.

- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- Conserva un rico fondo de experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía para el adiestramiento de novatos.

### **Desventajas**

- Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.
- Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo, y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

### **2.2.6. Clasificación de los manuales**

**2.2.6.1. Manual de Control Interno u Organización.- OCÉANO; Enciclopedia del Management (2001)** Se consideran como una explicación amplia y comentario de las cartas de organización, contiene una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

Según OCÉANO; Enciclopedia del Management **(2001)** Los manuales de control interno sirven para registrar las normas más generales o específicas y los elementos o secuencias operacionales para fines indicativos y/o de referencia. Habitualmente, se trata de documentos activos destinados a su utilización progresiva por parte de la dirección, y están sometidos a un cambio y actualización continuos. Normalmente, en estos manuales se incluyen, y con frecuencia se etiquetan, lo siguiente:

**2.2.6.2. Políticas.-** Engloba las normas generales de los principales aspectos de las actividades de la organización.

**2.2.6.3. Operaciones.-** Engloba los procedimientos que se han de seguir en los procesos vitales de transformación de las organizaciones concretas, como fabricación o producción, construcción, préstamos, créditos, ventas, contabilidad, proceso de datos y relaciones con los clientes.

**2.2.6.4. Soportes.-** Incluye las funciones de servicios o auxiliares, como las de mantenimiento, control de inventario, control de calidad, control de producción, investigación, desarrollo, publicidad y transporte.

**2.2.6.5. Administración.-** Engloba los procedimientos de oficina o afines generalmente asociados con los departamentos de contabilidad, ventas, procesos de pedidos y proceso de datos.

**2.2.6.6. Organización.-** Esta función establece la estructura organizativa, prestando una atención específica a las denominaciones y descripciones de los puestos de trabajo, junto con las especificaciones de responsabilidad y autoridad de cada uno de ellos, especialmente en lo referente a las actividades financieras y jurídicas que conlleva el desembolso de recursos, aprobación de compromisos de ventas y compras, firma de contratos, y contratación y despido de los empleados.

**2.2.6.7. Personal.-** Ésta función se ocupa de toda la gama de actividades orientadas hacia los empleados, especialmente en materias de salarios y jornada laboral, seguridad e higiene en el trabajo, ascensos e indemnizaciones por despido y prestaciones al empleado.

**2.2.6.8. Manual de Objetivos Políticos.-** Reúnen un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

**2.2.6.9. Manuales Departamentales.-** Son aquellos en los que se recogen todas las políticas, reglas, etc.; aplicables a cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre de acuerdo con la definición que hemos dado.

**2.2.6.10. Manuales del Empleado o de bienvenida.-** Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general sobre todo al ingresar a la empresa.

### **2.2.7. Pasos para la elaboración de un manual**

**Kellog (2001).** Una vez que se ha logrado determinar el propósito, a quien va dirigido, cuál es el alcance, el contenido del Manual, se requiere adicionalmente conocer los siguientes datos:

- Acta de constitución de la empresa.
- Las tareas asignadas a cada puesto de trabajo.
- La descripción de procedimientos administrativos y financieros.
- Los formularios utilizados en los trámites.
- Boletines informativos de la empresa.

Los pasos para la elaboración del manual se reducen a los siguientes:

1. Recopilación de la información.
2. Estudio y análisis de la documentación recopilada.
3. Elaboración del proyecto manual.
4. Dictamen de autoridad competente.
5. Propuesta definitiva el manual revisado

### **2.2.8. El control interno**

**Koontz y Weihrich, (2004),** El control es "La función administrativa de la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido

los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlo." (p.640)  
(<http://www.gestiopolis.com>)

El Control Interno es la base donde descansan las actividades y operaciones de una empresa, es decir, que las actividades de producción, distribución, financiamiento, administración, entre otras son regidas por el control interno.

Es un instrumento de eficiencia y no un plan que proporciona un reglamento tipo policíaco o de carácter tiránico, el mejor sistema de control interno, es aquel que no daña las relaciones de empresa a clientes y mantiene en un nivel de alta dignidad humana las relaciones de patrón a empleado.

La función del control interno es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios, de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar de las alternativas, las que mejor convengan a los intereses de la empresa.

El control interno debe establecer previo estudio de las necesidades y condiciones de cada empresa.

El control interno según las Normas y Procedimientos de Auditoría en su glosario técnico lo define como:

"Está representado por el conjunto de políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad"

**2.2.8.1. Objetivos del control interno.- Perdomo (2004).** Los objetivos del control interno son:

- Prevenir fraudes.
- Descubrir robos y malversaciones.
- Obtener información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna.

- Localizar errores administrativos, contables y financieros.
- Proteger y salvaguardar los bienes, valores, propiedades y demás activos de la empresa en cuestión.
- Promover la eficiencia del personal.
- Detectar desperdicios innecesarios de material, tiempo, entre otros.

**2.2.8.2. Clasificación del control interno.- Perdomo A, (2004).** Se clasifica en:

- Administrativo
- Contable

**Control Interno Administrativo.** Cuando los objetivos fundamentales son:

1. Promocionar la eficiencia en la operación de la empresa.
2. Que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa.

**Control Interno Contable.** Cuando los objetivos fundamentales son:

1. Protección de activos de la empresa.
2. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

**2.2.8.3. Componentes del control interno.- (COSO), Mantilla S, (2003).** Los componentes del control interno son:

- Ambiente de control
- Valoración de riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Monitoreo

**2.2.8.3.1. Ambiente de control.-** La esencia de cualquier negocio es su gente- sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y competencias y - el ambiente en que ella opera. La gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.

**2.2.8.3.2. Valoración de Riesgo.-** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivo, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades, de manera que opere concertadamente. También debe establecer mecanismos para identificar, analizar y administrar los riesgos relacionados.

**2.2.8.3.3. Actividad de Control.-** Se debe establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de objetivos de la entidad.

**2.2.8.3.3. Información y Comunicación.-** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la entidad a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.

**2.2.8.3.4. 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.

## **2.2.9. El control interno en el marco de la empresa**

**(COSO), Mantilla S. (2003).** Contra mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno, entonces una empresa unipersonal no necesita de un sistema de control complejo.

Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño, muchos empleados, y muchas tareas delegadas. Por lo tanto los dueños pierden control

y es necesario un mecanismo de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se requiera en función de la complejidad de la organización.

Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado con su participación frecuente. Pero si así fuese su presencia no asegura que se eviten los fraudes. Entonces cuanto más se alejan los propietarios de las operaciones más necesarios se hace la existencia de un sistema de control interno estructurado.

### **2.2.10. Cooperativas**

**Según La Ley de Cooperativas**, en su Art.1.- manifiesta:

Son cooperativas las asociadas de derecho privado, formadas por personas naturales o jurídicas que, sin perseguir finalidades de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades o trabajos de beneficio social o colectivo, a través de una empresa manejada en común y formada con la aportación económica, intelectual y moral de sus miembros.

#### **2.2.10.1. Constitución y responsabilidad**

**Según la Ley de Cooperativas:**

**Art. 5** Para constituir una cooperativa se requiere de once personas por lo menos, salvo el caso de las cooperativas de consumo y las formadas sólo como personas jurídicas, que requerirán del número señalado en el reglamento General.

**Art. 6** Las personas interesadas en la formación de la cooperativa, reunidas en la Asamblea General, aprobará por mayoría de votos, el estatuto que regirá a la cooperativa.

**Art. 7** Compete exclusivamente al Ministerio de Bienestar Social estudiar y aprobar los estatutos de todas las cooperativas que se organicen en el país, concederles personería jurídica y registrarlas.

**Art. 8** La fecha de inscripción en el Registro, que se llevará en la Dirección Nacional de Cooperativas, fijará el principio de la existencia legal de las cooperativas.

**Art. 9** Si no se expresa lo contrario en el estatuto, se entenderá siempre que la responsabilidad de una cooperativa está limitada al capital social. Sin embargo, la responsabilidad limitada puede ampliarse por resolución tomada por la mayoría de los socios, en una Asamblea General que haya sido convocada para el efecto, y siempre que el Ministerio Bienestar Social apruebe tal reforma en el Estatuto.

**Art. 10** Se entenderá también que una cooperativa se constituye por tiempo indefinido, a menos que en el estatuto se limite su duración.

#### **2.2.10.2. Estructura interna y administración**

**Según la ley de Cooperativas**, en los artículos 30, 31, 32, 35 establecen:

**Art. 30** El gobierno, administración contraloría y fiscalización de una cooperativa se hará a través de la asamblea General de Socios, del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, de la Gerencia y de las Comisiones especiales, de conformidad con las atribuciones señaladas en esta ley, en el Reglamento General y en el estatuto para cada uno de dichos organismos.

**Art. 31** La Asamblea General es la máxima autoridad de la cooperativa, y sus decisiones son obligatorias para todos los socios. Estas decisiones se tomarán por mayoría de votos. En caso de empate, quien presida La Asamblea tendrá voto débilmente.

**Art. 32** Las Asambleas Generales pueden ser ordinarias o extraordinarias, y serán convocadas por el presidente de la Cooperativa. Las primeras reunirán

por lo menos dos veces al año, en el mes posterior a la realización del balance semestral. Y las segundas se llevarán efecto a pedido del Consejo de Administración, del Consejo de Vigilancia, del Gerente o por lo menos la tercera parte de los socios.

**Art. 35** El Consejo de Administración es el organismo directivo de la cooperativa, y estará compuesto por un mínimo de tres miembros y un máximo de nueve, elegidos por la asamblea general.

### **2.2.10.3. Clasificación de las cooperativas**

**Según la Ley de Cooperativas**, en los artículos Arts. 63 – 70, establecen:

Las cooperativas, según las actividades que vaya a desarrollar, pertenecerán a uno sólo de los siguientes grupos:

- Producción
- Consumo
- Ahorro y Crédito y;
- Servicios.

**2.2.10.3.1. Cooperativas de Producción.-** Son aquellas en las que sus socios se dedican personalmente a actividades productivas lícitas, en una empresa manejada en común.

**2.2.10.3.2. Cooperativas de Consumo.-** Son aquellas que tienen por objeto abastecer a los socios de cualquier clase de artículos o productos de libre comercio.

**2.2.10.3.3. Cooperativas de Ahorro y Crédito.-** Son las que reciben ahorros y depósitos, hacen descuentos y préstamos a sus socios y verifican pagos y cobros por cuenta de ellas. La Ley General de Instituciones del Sistema Financiero (R.O. 250, 23-I-2001) dispone que las cooperativas de ahorro y crédito que realizan intermediación financiera con el público, están sujetas al control y vigilancia de la Superintendencia de Bancos.

**2.2.10.3.4. Cooperativas de Servicios.-** Son las que, sin pertenecer a los grupos anteriores, se organizan con el fin de llenar diversas necesidades comunes de los socios o de la colectividad.

En cada uno de estos grupos se podrá organizar diferentes clases de cooperativas, de conformidad con la clasificación y disposiciones del Reglamento General; clasificación y disposiciones que podrán ser ampliadas o reformadas por el Ministerio de Bienestar Social, según las normas establecidas en esta Ley.

Igualmente, en cualquiera de los cuatro grupos se podrá establecer cooperativas estudiantiles y juveniles, si su actividad no es incompatible con la calidad de los socios.

Además de la actividad fundamental a que se dedique cada cooperativa, de acuerdo a su clase o línea, se podrá establecer en ella diferentes servicios adicionales que beneficien a los socios.

**2.2.10.3.5. Cooperativas de Transportes.-** Según la Ley de Cooperativas, son cooperativas de transporte aquellas que, por medio de automotores, embarcaciones, naves aéreas u otros medios de locomoción hacen el servicio de transporte de pasajeros o carga, por tierra, mar, ríos o aire.

Manifiesta que son Cooperativas las organizaciones de cooperación voluntaria diseñadas como modelo alternativo a la competencia capitalista. El término cooperativa abarca una gran variedad de movimientos asociativos de cooperación. Por ejemplo:

- Las cooperativas de consumidores están integradas sólo por consumidores que desean adquirir bienes en mancomunidad para reducir sus gastos;
- Las cooperativas de productores son asociaciones de trabajadores que poseen y gestionan sus propias empresas;
- Las cooperativas de marketing son muy corrientes en la agricultura y están formadas por grupos de trabajadores de este sector;
- Las cooperativas de crédito son asociaciones de individuos particulares que ponen en común sus ahorros.

En casi todos los países se han promulgado leyes específicas para regular este tipo de asociaciones. A escala internacional, la Alianza Cooperativa Internacional (ACI) –organización que integra a casi todas la cooperativa existentes en el mundo- consideró necesario uniformar los principios rectores de estas asociaciones y, tras su vigésimo tercer congreso en Viena en 1996, estableció los principios que debían regular la actividad de las cooperativas.

## **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

### **2.3.1. Legislación de Transporte Terrestre**

LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL (Ley s/n)

Notas:

La anterior norma (Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, R.O. 1002, 2-VIII-96) que regulaba esta materia puede ser consultada en nuestra sección histórica.

El Art. 1 del D.E. 410 (R.O. 235, 14-VII-2010), cambió la denominación del Ministerio de Gobierno, Policía, Cultos y Municipalidades, por la de Ministerio del Interior.

## EL PLENO DE LA ASAMBLEA CONSTITUYENTE

Considerando:

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres, publicada en el Registro Oficial No. 1002 de agosto de 1996, ha sido objeto de varias reformas, y presenta una serie de disposiciones contradictorias e inconsistentes;

Que, ha existido una proliferación desordenada de operadores por cuanto no existe un marco jurídico que organice, regule y controle la actividad del transporte terrestre a nivel nacional;

Que, a pesar de su preponderancia en el desarrollo del país, el transporte terrestre no ha sido considerado como un sector estratégico de la economía nacional;

Que, existen deficiencias en la determinación de funciones y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los organismos que intervienen en la actividad del transporte terrestre, lo que ha ocasionado que la ley no pueda aplicarse adecuadamente;

Que, la Ley de Tránsito y Transporte Terrestres no contempla aspectos relacionados con la prevención;

Que, el marco legal vigente resulta insuficiente inapropiado para las demandas del Estado y la sociedad en su conjunto;

Que, nunca se han dictado verdaderas políticas en el ámbito del transporte, para garantizar a los ciudadanos la seguridad en la movilidad;

Que, es necesario contar con una nueva ley, de carácter eminentemente técnico, que de forma integral norme en su conjunto los diversos aspectos relacionados con la materia de transporte terrestre, tránsito y seguridad vial; y,

En ejercicio de sus facultades y atribuciones, expide la siguiente:

## **LEY ORGÁNICA DE TRANSPORTE TERRESTRE, TRÁNSITO Y SEGURIDAD VIAL**

Art. 1.- La presente Ley tiene por objeto la organización, planificación, fomento, regulación, modernización y control del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad

Vial, con el fin de proteger a las personas y bienes que se trasladan de un lugar a otro por la red vial del territorio ecuatoriano, y a las personas y lugares expuestos a las contingencias de dicho desplazamiento, contribuyendo al desarrollo socio-económico del país en aras de lograr el bienestar general de los ciudadanos.

Art. 2.- La presente Ley se fundamenta en los siguientes principios generales: el derecho a la vida, al libre tránsito y la movilidad, la formalización del sector, lucha contra la corrupción, mejorar la calidad de vida del ciudadano, preservación del ambiente, desconcentración y descentralización.

En cuanto al transporte terrestre, tránsito y seguridad vial, se fundamenta en: la equidad y solidaridad social, derecho a la movilidad de personas y bienes, respeto y obediencia a las normas y regulaciones de circulación, atención al colectivo de personas vulnerables, recuperación del espacio público en beneficio de los peatones y transportes no motorizados y la concepción de áreas urbanas o ciudades amigables.

Art. 3.- El Estado garantizará que la prestación del servicio de transporte público se ajuste a los principios de seguridad, eficiencia, responsabilidad,

universalidad, accesibilidad, continuidad y calidad, con tarifas socialmente justas.

Art. 4.- Es obligación del Estado garantizar el derecho de las personas a ser educadas y capacitadas en materia de tránsito y seguridad vial. Para el efecto se establecen, entre otras medidas, la enseñanza obligatoria en todos los establecimientos de educación públicos y privados del país en todos sus niveles, de temas relacionados con la prevención y seguridad vial, así como los principios, disposiciones y normas fundamentales que regulan el tránsito, su señalización, el uso de las vías públicas, de los medios de transporte terrestre, de conformidad con los programas de estudios elaborados conjuntamente por la Comisión Nacional del Transporte Terrestre, Tránsito y Seguridad Vial y el Ministerio de Educación.

Art. 5.- (Sustituido por el Art. 1 de la Ley s/n, R.O. 415-S, 29-III-2011).- El Estado controlará y exigirá la capacitación integral, permanente, la formación y tecnificación a conductoras y conductores profesionales y no profesionales y el estricto cumplimiento del aseguramiento social.

Art. 6.- El Estado es propietario de las vías públicas, administrará y regulará su uso.

Art. 7.- Las vías de circulación terrestre del país son bienes nacionales de uso público, y quedan abiertas al tránsito nacional e internacional de peatones y vehículos motorizados y no motorizados, de conformidad con la Ley, sus reglamentos e instrumentos internacionales vigentes. En materia de transporte terrestre y tránsito, el Estado garantiza la libre movilidad de personas, vehículos y bienes, bajo normas y condiciones de seguridad vial y observancia de las disposiciones de circulación vial.

### **2.3.2. Régimen legal de las cooperativas de transporte**

**La Ley de Tránsito y Transporte Terrestre Ecuatoriana**, establece:

Las Cooperativas de Transporte estarán sujetas, en lo que a sus actividades se refiere, a la Ley General de Tránsito, que reglamentará sus itinerarios y más aspectos relativos al tránsito.

El transporte garantizará la movilización de personas o bienes por medio de vehículos apropiados a cada una de las infraestructuras del sector, en condiciones de libertad de acceso, calidad y seguridad de los usuarios, de acuerdo a los reglamentos respectivos.

La transportación, pública o privada, de personas y bienes, goza de la protección del Estado quien ejercerá el control y vigilancia necesarios para su adecuada prestación en condiciones de seguridad y calidad; y, toda violación a sus normas será sancionada por esta Ley y sus reglamentos. La transportación terrestre de personas o bienes en general, se realizará a través del parque automotor ecuatoriano integrado por vehículos que hayan sido legalmente autorizados para esta actividad.

El Estado tomará las medidas pertinentes para dinamizar y modernizar el servicio masivo de transporte, otorgando incentivos en consideración a las necesidades de los distintos sectores sociales.

### **2.3.3. Los organismos de tránsito y transporte terrestres**

La Ley de Tránsito y Transporte Terrestre Ecuatoriana

El Consejo Nacional de Tránsito y Transporte Terrestres es una entidad de derecho público, adscrita al Ministerio de Gobierno, con personería jurídica, Jurisdicción nacional, presupuesto y patrimonios propios, autonomía administrativa y económica.

Es la máxima autoridad nacional dentro de la organización y control del tránsito y del transporte terrestre y sus resoluciones son obligatorias. El Presidente del Consejo Nacional de Tránsito es el Ministro de Gobierno o su delegado, quien mantiene bajo su dependencia todos los organismos de Tránsito y Transporte Terrestres.

#### **2.3.4. Requisitos para ser socios de una cooperativa de transporte**

**Según la Ley de Cooperativas.** La pertenencia a una cooperativa debe ser voluntaria y no existir discriminación por razón de sexo, raza, clase social, afiliación política o creencias religiosas, permitiendo la libre pertenencia de cualquier persona que pueda ser útil a la cooperativa y esté dispuesta a aceptar sus responsabilidades dentro de la misma (principio de asociación libre).

Las sociedades cooperativas son organizaciones democráticas. La administración y gestión deben llevarse a cabo de la forma que acuerden los socios. Todos los miembros deben tener los mismos derechos y el mismo poder dentro de la cooperativa y participar en la toma de decisiones (principio de participación democrática: un miembro, un voto).

#### **2.3.5. Aporte de los socios en las cooperativas de transporte.**

**Según la Ley de Cooperativas (2004),** Las aportaciones de capital, en caso de estar remuneradas, deben recibir un tipo de interés reducido (principio de remuneración mínima del capital).

Los beneficios económicos que obtenga la cooperativa pertenecen a los cooperativistas y deben distribuirse evitando que unos socios se beneficien a costa de otros (principio de distribución equitativa de los ingresos). Esta distribución se hará de acuerdo con la decisión de los cooperativistas pero respetando los siguientes criterios: en primer lugar, destinando una parte al desarrollo de la cooperativa; en segundo lugar, reservando otra parte para

previsión de gastos extraordinarios y en tercer lugar, distribuyendo los beneficios entre los cooperativistas en proporción a sus aportaciones a la sociedad.

Todas las sociedades cooperativas deben destinar fondos a la formación profesional de sus miembros y empleados, así como a la del público en general para respetar los principios de cooperación económica y democrática (principio de educación cooperativa).

Todas las organizaciones cooperativas, con el fin de ser útiles a la comunidad en la que operan y a sus socios, deben cooperar de forma activa con otras cooperativas a escala local, nacional e internacional (principio de cooperación entre cooperativas).

# **III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### 3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

#### 3.1. MÉTODOS Y TÉCNICAS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

##### 3.1.1. Métodos

Para el desarrollo de la información se utilizaron los siguientes métodos:

**3.1.1.1. Histórico.-** Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales.

Empleado por ello, en los procesos de cambio que ha sufrido el desempeño de las funciones dentro de “Cooperativo Macuchi”, estableciendo en resumen, un antes y un después proyectado” de la implementación del manual a crear, como una base para la determinación de ventajas y desventajas, etc.

**3.1.1.2. Sintético.-** Es un proceso mediante el cual se relacionaron hechos aparentemente aislados y se formula una teoría que unifica los diversos elementos.

Se utilizó en la orientación y acoplamiento de las distintas políticas institucionales y las demandas latentes explícitas e implícitas del mercado meta al objetivo común de satisfacer a éste último e incrementar el grado de reconocimiento y aceptación para el primero, así como la optimización de recursos y logros en cada una de sus actividades.

**3.1.1.3. Analítico.-** Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Empleado por ende, en la identificación de cada una de las falencias en el desarrollo de las actividades de la organización, sus causas y consecuencias principales, así como la reacción del personal y los clientes ante su existencia; en el proceso de planteamiento del problema y en el de su solución.

**3.1.1.4. Empíricos.-** Definidos de esa manera por cuanto su fundamento radicó en la percepción directa del objeto de investigación y del problema.

Utilizado en el presente trabajo en el palpado de la necesidad en que radica el problema principal así como de sus derivados y en la determinación de la posible factibilidad y utilidad de la propuesta de solución, entendiéndose por ello el impacto de la implementación de las normas, reglamentos y sugerencias en que consista el manual planteado, mediante su proyección teórica y práctica.

### **3.1.2. Técnicas e instrumentos de evaluación**

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son las siguientes:

- Observación Directa
- Encuestas
- Entrevistas

Los documentos que se utilizaron para realizar esta investigación son los siguientes:

- Formularios de encuestas
- Ficha de observación
- Guía de entrevistas y encuestas

## **3.2. CONSTRUCCIÓN METODOLÓGICA DEL OBJETO DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Análisis Interno**

Es donde se pretende analizar los factores que son inherentes a la propia microempresa, es decir en los que tenemos capacidad de intervención y podemos controlar, al menos en cierta medida.

Consistente para el presente trabajo, en la revisión de los reglamentos y manuales ya existentes que rigen el funcionamiento de la organización, de manera que sea posible identificar vacíos y ambigüedades que dificulten el desarrollo de las funciones antes mencionados.

### **3.2.2. Análisis Externo**

Se refiere a la identificación de los factores exógenos, más allá de la organización, que condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (oportunidades), como negativos (amenazas).

Es la referencia utilizada en el desarrollo del manual para modelar sus reglamentos y sugerencias mediante lo evidenciado por la demanda que busca satisfacer y lo disponible en los ejemplos que pudieren existir en organizaciones similares, afines o aplicable previo análisis de su naturaleza.

## **3.3. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

La presente investigación se basó en la importancia que reviste el manual de control interno basándonos en: a) Fundamentación conceptual, b) Fundamentación legal y c) Fundamentación teórica.

**Fundamentación conceptual.-** Se consideró los conceptos y definiciones más importantes del manual de funciones, así como también la forma de su elaboración.

**Fundamentación legal.-** La investigación demandó considerar los siguientes parámetros legales: Ley de cooperativas de transporte, estructura interna y administración de una cooperativa de transporte y régimen legal de las cooperativas de transporte.

**Fundamentación teórica.-** Se fundamentó en la teoría de autores que reúne en forma secuencial los aspectos fundamentales para alcanzar un diseño de manual de funciones

### **3.4. RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN EMPÍRICA**

Se determinó por la recopilación de la información primaria que es la información original a recabar con un propósito específico y la secundaria es la segunda información de primera que ya existe y formara parte del trabajo investigativo.

### **3.5. DESCRIPCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Para obtener la información se utilizaron instrumentos aplicados a cada una de las técnicas detalladas y sirvieron para viabilizar la investigación; como el caso de la encuesta que contenía catorce preguntas. Igualmente la entrevista al Gerente de la cooperativa fue de mucha utilidad para establecer la viabilidad del proyecto.

### **3.6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.6.1. Análisis cuantitativo**

La población a investigar es la proporcionada por el Departamento de Recursos Humanos de la Cooperativa Macuchi, estructurada de la siguiente manera:

<b>N</b>	<b>DETALLE</b>
1	Gerente de la cooperativa.
1	Secretaria.
1	Auxiliar contable.
1	Contador.
1	Encargado de bodega.
3	Miembros del consejo de vigilancia.
6	Despachadoras.
67	Socios.
7	Miembros del Consejo Directivo

### **3.6.2. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo se lo realizó con base al cuestionario de preguntas cerradas (**ver anexo # 1**) con la finalidad de conocer la problemática objeto de estudio.

# **IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CUADRO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Pregunta del Problema de investigación	Subpreguntas del Problema de investigación	Objetivo General	Objetivos Específicos	Hipótesis General	Hipótesis Específicas	Variable Independientes	Variable Dependiente
¿Cómo repercute la inexistente de un manual de control interno en la gestión administrativa de la Cooperativa de transportes Macuchi, La Mana, Diciembre 2011?.	¿De que forma las actividades principales desempeñadas por la Cooperativa de Transportes Macuchi, repercute en el grado de eficiencia de su funcionamiento?	Diseñar una propuesta de manual de control interno para el mejoramiento de la gestión administrativa en la cooperativa de transportes Macuchi para el año 2012.	Realizar un diagnóstico situacional de la Cooperativa de Transportes Macuchi, La Mana, Diciembre del 2012.	La ausencia de un Manual de Control Interno, incide negativamente en el proceso administrativo-financiero, de la cooperativa de Transporte Interprovincial Macuchi año 2012.	El escaso diagnóstico de las actividades pertinentes al funcionamiento de la Cooperativa de Transportes Macuchi, incide negativamente en el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo cual genera ineficacia.	Permanente actualización en cuanto a métodos y medios de funcionamiento, acorde a los cambios internos y externos: personal y clientes relevantes para la organización, impide la optimización en eficiencia y eficacia de las diferentes actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi año 2012.	Diseño de un eficaz Manual de control Interno para la Cooperativa de Transportes Macuchi año 2012.
	¿En cuánto la determinación de funciones dificulta las relaciones entre los colaboradores de la Cooperativa de transportes Macuchi?		Analizar los requerimientos de los integrantes de la institución para el mejoramiento en la realización de las actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.		La inadecuada actualización en cuanto a métodos y medios de funcionamiento, acorde a los cambios internos y externos (personal y clientes) relevantes para la organización, impide la optimización en eficiencia y eficacia de las diferentes actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.		
	¿La incorrecta y desordenada asignación de funciones y su grado de prioridad, ejerce influencia negativa en el desenvolvimiento interno y externo de la Cooperativa de Transportes Macuchi?		Diseñar una propuesta de jerarquías y flujo operativo adecuadas para las diferentes funciones de desenvolvimiento empresario- institucional interno y externo de la Cooperativa de Transportes Macuchi, que permitan el correcto ordenamiento y asignación de recursos y gestión entre sus departamentos.		La imprecisión en el establecimiento de rangos y correlación de funciones a nivel interno y externo, dificulta el desenvolvimiento organizado de las actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.		
	¿Cómo el empleo de métodos y medios obsoletos para el manejo organizacional, trascendental para la Cooperativa de Transportes Macuchi en el desarrollo de sus actividades?						

Fuente: La autora  
Elaboración: La autora

## **4.2. TABULACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

### **4.2.1. Análisis de la entrevista realizada al Gerente Administrativo**

El actual Gerente administrativo lleva seis meses laborando en la empresa, considera que hay inconvenientes en la Cooperativa con respecto a la entrega del servicio y además se debe a la irresponsabilidad por parte de las personas que laboran en los buses y la falta de control en bodega.

Si se da cumplimiento con la hora de salida, rutas y horarios en lo referente al servicio de transporte, también se cumple con reglamentos y demás lineamientos en el área operativa de la empresa. No existe un sistema de control de calidad del servicio, tampoco posee misión, visión y valores corporativos.

Considera que el cliente no se va satisfecho con el servicio que le ofrece la empresa porque algunos de los colaboradores no le dan un trato adecuado a los usuarios. Además el personal que labora en la empresa es idóneo pero necesita capacitación para que mejore su trabajo.

Concluye indicando que para mejorar en la empresa y se ofrezca un servicio de calidad se necesita concientizar a los colaboradores y socios sobre el buen trato y responsabilidad que se debe brindar a los usuarios, además de un mayor control del cumplimiento de leyes y reglamentos.

#### 4.2.2. Análisis de la encuesta realizada a los miembros del Consejo directivo

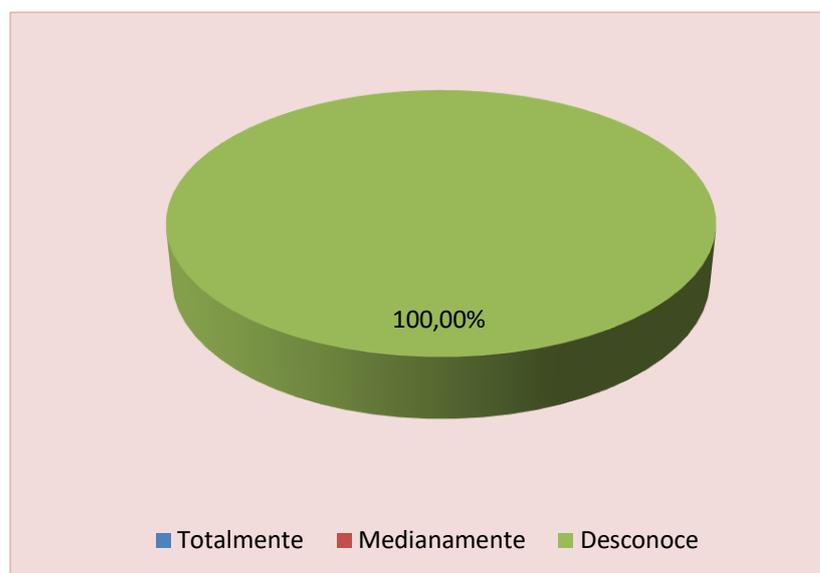
##### 1. ¿Conoce la misión y la visión de la Cooperativa?

**Cuadro 1. Misión y Visión**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente		
Medianamente		
Desconoce	7	100,00%
Total	7	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 1. Misión y Visión de la cooperativa**

##### **Interpretación:**

En la encuesta realizada a los miembros del Consejo directivo el 100% de las personas encuestadas indican que desconocen de la Misión y Visión de la Cooperativa. Cuadro 1.

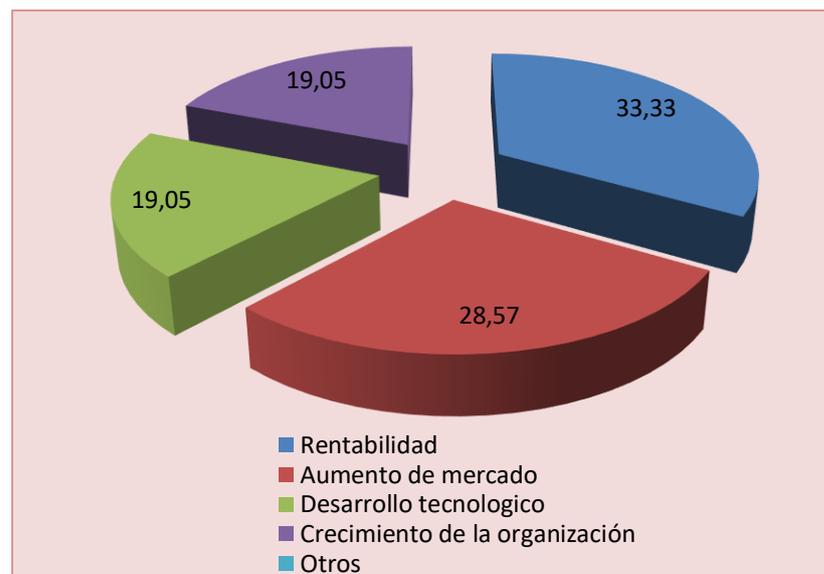
## 2. ¿Cuál de estos objetivos se ha propuesto lograr la cooperativa?

**Cuadro 2. Objetivos propuestos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Rentabilidad	7	33,33
Aumento de mercado	6	28,57
Desarrollo tecnológico	4	19,05
Crecimiento de la organización	4	19,05
Otros		
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 2. Objetivos para la cooperativa**

### Interpretación:

En base a la pregunta planteada sobre cuáles son los objetivos propuestos por la cooperativa el 33.33% de los encuestados indican que es la rentabilidad; mientras el 28.57% manifiestan por aumento de mercado; y el 19.05% dicen que es por el desarrollo tecnológico y el crecimiento de la organización. Cuadro 2.

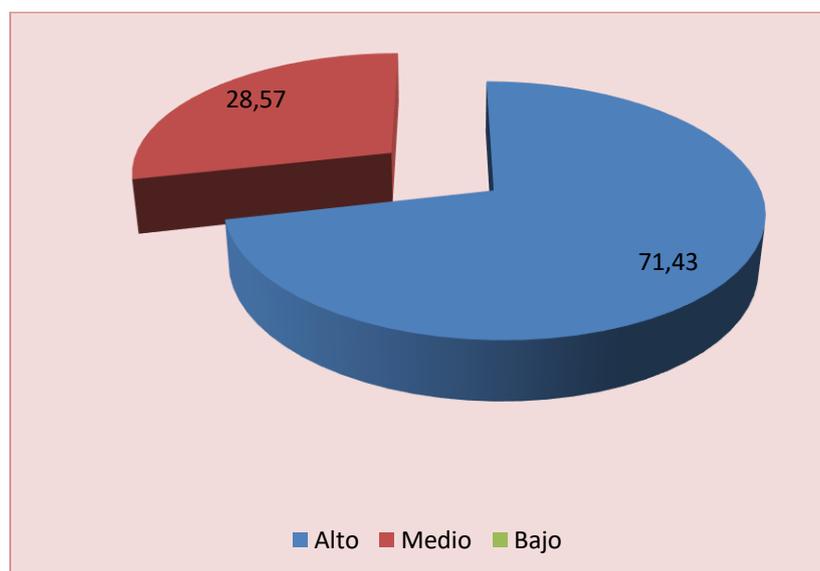
### 3. ¿El control y la comunicación que tienen las autoridades son?

**Cuadro 3. Control y comunicación**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Alto	5	71,43
Medio	2	28,57
Bajo		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 3. Control y comunicación de las autoridades**

#### **Interpretación:**

El 71.43% de las personas encuestadas indican que el control y la comunicación que tiene las autoridades de la cooperativa es alto; seguido del 28.57% que dicen es medio el nivel de comunicación. Cuadro 3

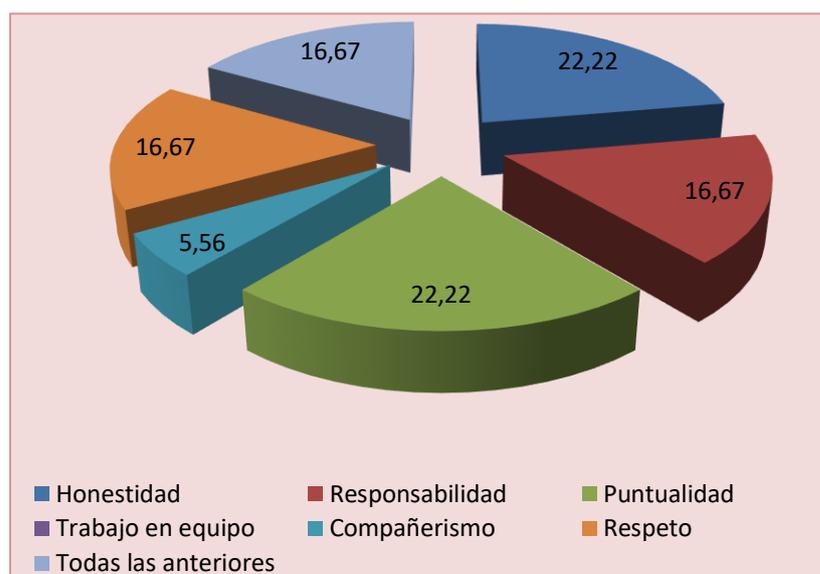
#### 4. ¿Cuáles son los principios y valores que se aplican en la Cooperativa?

**Cuadro 4. Principios y valores que se aplican**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Honestidad	4	22,22
Responsabilidad	3	16,67
Puntualidad	4	22,22
Trabajo en equipo		
Compañerismo	1	5,56
Respeto	3	16,67
Todas las anteriores	3	16,67
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 4. Principios y valores de la cooperativa**

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la pregunta planteada sobre cuáles son los principios y valores que se aplican en la Cooperativa el 22.22% manifiestan que sus principios son la Honestidad y la puntualidad; mientras que el 16.67% dicen que es Respeto, trabajo en equipo y Responsabilidad; y el 5.56% es por el compañerismo. Cuadro 4

**5. ¿De acuerdo a la estructura organizacional la cooperativa puede tomar decisiones con libertad?**

**Cuadro 5. Estructura organizacional la cooperativa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	7	100,00
No		
No sabe		
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 5. Decisiones de la cooperativa**

**Interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas dentro de la cooperativa indican si está de acuerdo con la estructura organizacional de dicha cooperativa de transporte. Cuadro 5

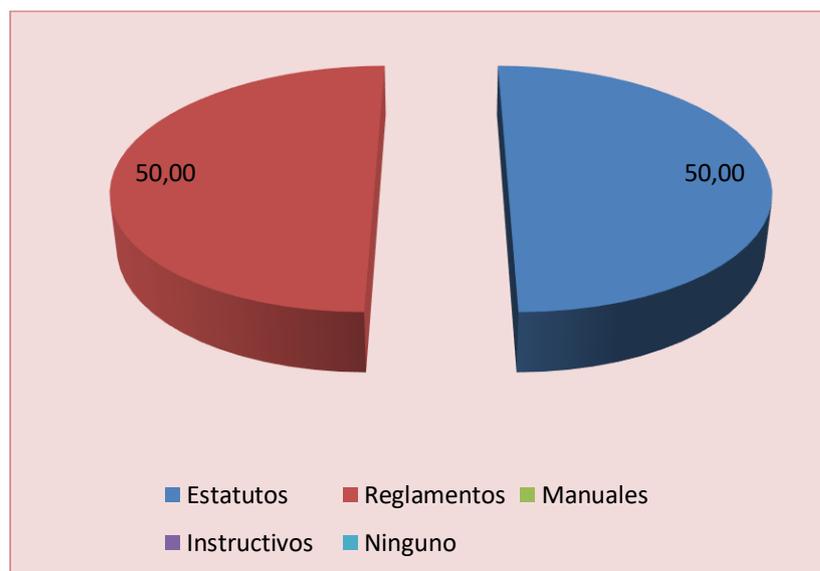
**6. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?**

**Cuadro 6. Documentos legales y normativos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Estatutos	7	50,00
Reglamentos	7	50,00
Manuales		
Instructivos		
Ninguno		
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 6. Normativas de la cooperativa**

**Interpretación:**

Mediante la pregunta planteada sobre que documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa el 50% de las personas encuestadas indican que existen estatutos y reglamentos. Cuadro 6

**7. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?**

**Cuadro 7. Miembros directivos de la cooperativa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Autocrático		
Democrático	1	14,29
Participativo	6	85,71
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 7. Tipos de liderazgo**

**Interpretación:**

El 85.71% de las personas encuestadas manifiestan que el tipo de liderazgo que posee la cooperativa es Participativo; y el 14.29% indican que es democrático. Cuadro 7

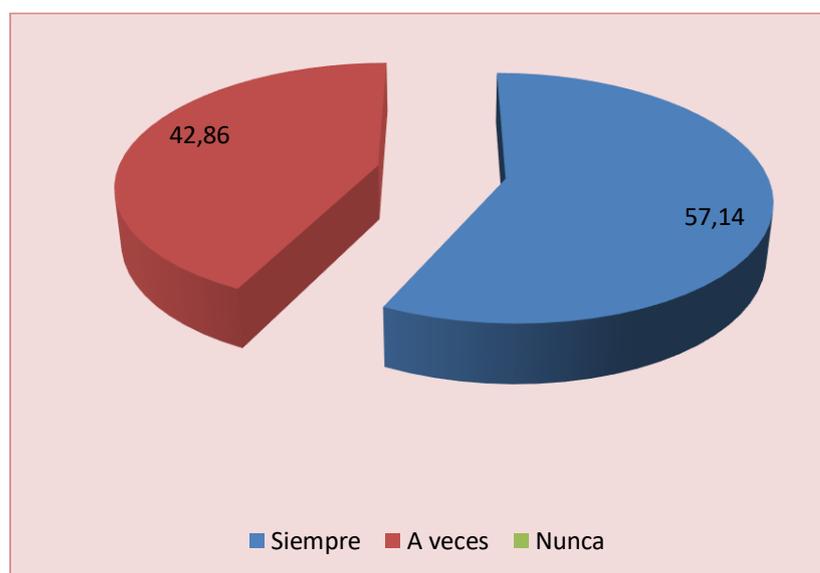
**8. ¿Usted cree que existe control de las actividades de los socios por parte de los directivos?**

**Cuadro 8. Control de las actividades**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	4	57,14
A veces	3	42,86
Nunca		
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 8. Actividades de los socios**

**Interpretación:**

Mediante la pregunta planteada existe control de las actividades de los socios por parte de los directivos el 57.14% de las personas encuestadas indican que siempre existe control; seguido del 42.86% el cual dicen que a veces hay dicho control dentro de la cooperativa. Cuadro 8

**9. ¿Existe capacitación y motivación a los socios y personal administrativo?**

**Cuadro 9. Capacitación y motivación**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Continuamente		
Esporádicamente		
No hay	7	100,00
Total	7	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 9. Capacitación y motivación al personal**

**Interpretación:**

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que no hay ningún tipo de capacitación o motivación por parte de la cooperativa. Cuadro 9

#### 4.2.3. Análisis de la encuesta realizada a la secretaria, bodeguero, miembro del consejo de vigilancia

### 10. Conoce las funciones inherentes a su cargo

**Cuadro 10. Funciones inherente**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	11	100,00
No		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 10. Funciones a su cargo**

#### **Interpretación:**

Mediante las encuestas realizadas a la secretaria, bodeguero, miembro del consejo de vigilancia en la pregunta planteada sobre conoce las funciones inherentes a su cargo el 100% manifiestan que si saben de las funciones existentes en la cooperativa. Cuadro 10

## 11. ¿Es tratado con respecto por los directivos?

**Cuadro 11. Respeto por parte de los directivos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	11	100,00
Casi siempre		
En ocasiones		
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 11. Es tratado con respeto**

### **Interpretación:**

En la pregunta planteada es tratado con respecto por los directivos el 100% de las personas encuestadas indica que siempre los tratan con respeto los miembros de la cooperativa. Cuadro 11

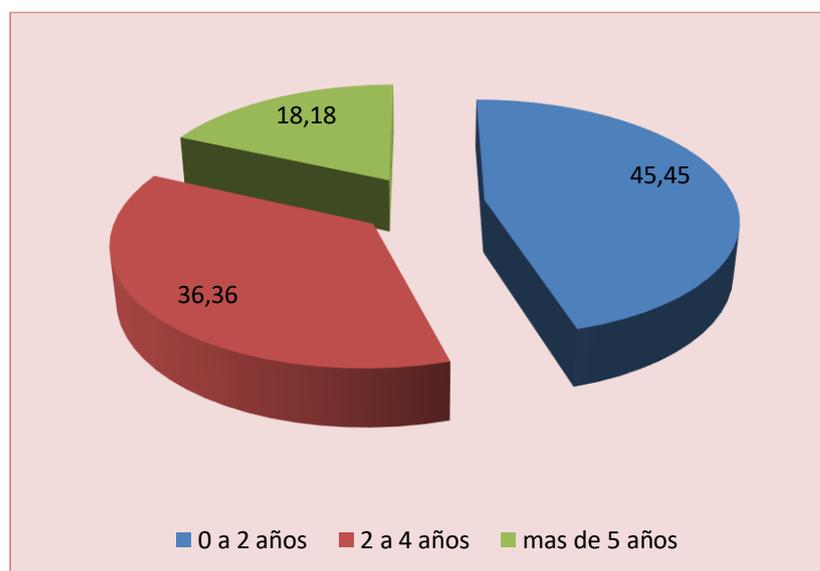
## 12. ¿El tiempo que labora usted en la cooperativa es de?

**Cuadro 12. Tiempo que labora en la cooperativa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
0 a 2 años	5	45,45
2 a 4 años	4	36,36
más de 5 años	2	18,18
Total	11	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 12. Tiempo de trabajo**

### Interpretación:

El 45.45% de las personas encuestadas indican que tienen laborando ahí entre 0 a 2 años; el 36.36% en 2 a 4 años y el 18.18% manifiestan más de 5 años. Cuadro 12.

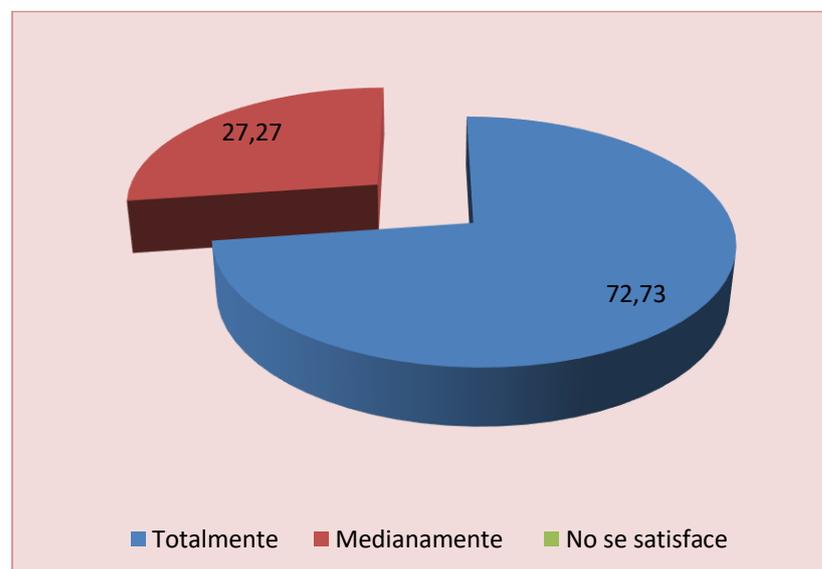
### 13. ¿Le satisface a usted su trabajo actual?

**Cuadro 13. Le satisface su trabajo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	8	72,73
Medianamente	3	27,27
No se satisface		
Total	11	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 13. Trabajo actual**

#### **Interpretación:**

De acuerdo a la pregunta planteada le satisface a usted su trabajo actual el 72.73% manifiestan que le satisface totalmente; seguido del 27.27% el cual indican que medianamente le ayuda su trabajo actual. Cuadro 13.

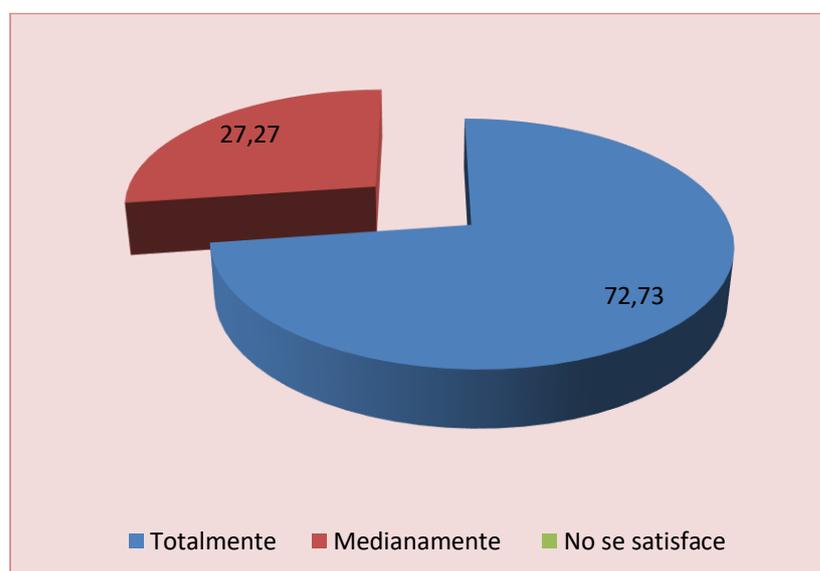
#### 14. ¿Recibe una remuneración que satisfaga sus necesidades?

**Cuadro 14. Recibe remuneración**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	8	72,73
Medianamente	3	27,27
No se satisface		
Total	11	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 14. Remuneración que satisfaga sus necesidades**

#### **Interpretación:**

En el cuadro 14 sobre recibe una remuneración que satisfaga sus necesidades el 72.73% de las personas encuestas indican que totalmente le satisface las remuneraciones brindadas por la cooperativa; mientras que el 27.27% dicen que medianamente.

## 15. ¿El pago de su salario lo recibe puntualmente y en su totalidad?

**Cuadro 15. Su pago es puntual**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	9	81,82
Casi siempre	2	18,18
Nunca		
Total	11	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 15. Salario puntual**

### Interpretación:

El 81.82% de los encuestados indican que siempre reciben puntual el pago de sus salarios; mientras el que 18.18% manifiestan que casi siempre lo realizan.

Cuadro 15

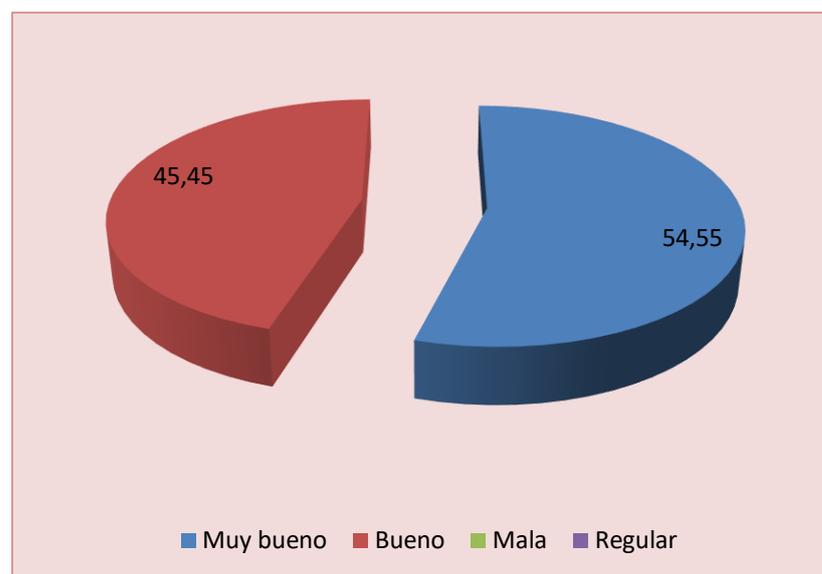
## 16. ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?

**Cuadro 16. Relación laboral**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy bueno	6	54,55
Bueno	5	45,45
Mala		
Regular		
Total	11	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 16. Relación laboral en su trabajo**

### Interpretación:

Mediante la pregunta planteada la relación laboral con sus compañeros de trabajo es, el 54.55% manifiesta que su relación es muy bueno con sus compañeros de trabajo; mientras que el 45.45% indican que es bueno.

Cuadro 16

#### 4.2.4. Análisis de la encuesta realizada al departamento de contabilidad

#### 17. ¿Cuál es su puesto o función dentro del departamento de contabilidad?

**Cuadro 17. Puesto o funciones dentro del departamento**

Detalle	Frecuencia
Contador	1
Auxiliar	1
Total	2

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora

#### **Interpretación:**

En la encuesta realizada al departamento de contabilidad se puede constatar que la cooperativa cuenta con un contador y un auxiliar contable. Cuadro 17

#### 18. ¿Conoce las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?

**Cuadro 18. Las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,00
No		
Porque		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 17. Atribuciones y/u obligaciones a desempeñar**

**Interpretación:**

De acuerdo a la pregunta planteada sobre conoce las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual el 100% de las personas encuestada indican que si conocen dichos atributos. Cuadro 18.

**19. ¿Se le autorizan los fondos necesarios para todas las especificaciones que debe llevar en la cooperativa?**

**Cuadro 19. Fondos necesarios para todas las especificaciones**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,00
No		
Porque		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 18. Fondos necesarios**

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados indican que si se les autoriza fondos necesarios para todas las especificaciones que debe llevar en la cooperativa. Cuadro 19

**20. ¿Existe algún control del manejo de los fondos por parte de gerencia?**

**Cuadro 20. Control del manejo de los fondos**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,00
No		
Porque		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 19. Fondos por parte de gerencia**

**Interpretación:**

El 100% de los encuestados indican que si existe control del manejo de los fondos por parte de gerencia dentro de la cooperativa. Cuadro 20

**21. ¿Se le proporciona a tiempo al departamento de los fondos necesarios para las transacciones a realizar?**

**Cuadro 21. Le proporciona tiempo al departamento**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si		
No	2	100,00
Porque		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 20. Fondos necesarios para las transacciones**

**Interpretación:**

Mediante la pregunta planteada sobre le proporciona a tiempo al departamento de los fondos necesarios para las transacciones el 100% de las personas encuestadas indican que si lo hacen. Cuadro 21

**22. ¿Lleva un control adecuado de las cuentas por cobrar y pagar?**

**Cuadro 22. Control adecuado de las cuentas por cobrar y pagar**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	100,00
No		
Porque		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 21. Cuentas por cobrar y pagar**

**Interpretación:**

Con un 100% los encuestados manifiestan que si se lleva un control adecuado dentro de la cooperativa. Cuadro 22

**23. ¿Existe coordinación entre el área financiera y las demás áreas de la Cooperativa para la elaboración de Presupuestos, gastos e ingresos?**

**Cuadro 23. Coordinación entre el área financiera**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	2	100,00
Casi siempre		
Nunca		
Total	2	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 22. Presupuestos, gastos e ingresos**

**Interpretación:**

En el cuadro 23 se puede observar con un 100% que siempre lleva coordinación entre las áreas financieras dentro de la cooperativa.

**4.2.5. Análisis de la encuesta realizada a los socios de la cooperativa**

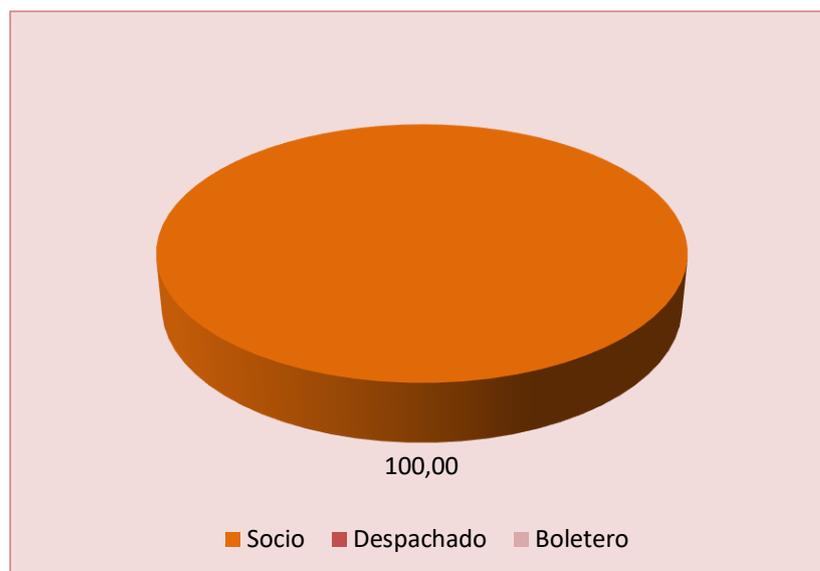
**24. ¿Cuál es su puesto o función dentro de la cooperativa?**

**Cuadro 24. Puesto o función dentro de la cooperativa**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Socio	67	100,00
Despachado		
Boletero		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 23. Función dentro de la cooperativa**

**Interpretación:**

En las encuestas realizadas a los socios de la cooperativa mediante la pregunta planteada cuál es su puesto o función dentro de la cooperativa el 100% de las personas encuestadas manifiestan que son socios. Cuadro 24

**25. ¿Conoce las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?**

**Cuadro 25. Atributos y/u Obligaciones**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	100,00
No		
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 24. Obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual**

**Interpretación:**

En la pregunta planteada a los socios de la cooperativa sobre conocer las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual el 100% de los encuestados indican que si saben de dichas atribuciones y obligaciones. Cuadro 25

**26. ¿Se le proporcionan todas las especificaciones del servicio a prestar según lo requerido por el cliente?**

**Cuadro 26. Especificaciones del servicio**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	64	95,52
No	3	4.48
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 25. Servicio a prestar según lo requerido por el cliente**

**Interpretación:**

El 95.52% de los encuestados indican que si existes especificaciones del servicio a prestar; mientras que el 4.48% manifiestan que no. Cuadro 26

**27. ¿Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?**

**Cuadro 27. Supervisión del trabajo**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	67	100,00
No		
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 26. Trabajo que se está realizando**

**Interpretación:**

Mediante la pregunta planteada sobre si existe una supervisión del trabajo el 100% de los encuestados manifiestan que si se está realizando supervisión.  
Cuadro 27

**28. ¿Qué resultados se obtienen de la supervisión?**

De acuerdo a los socios encuestados mediante la pregunta planteada que resultados se obtiene de la supervisión es mejorar las actividades; Detectar errores; controlar el cumplimiento.

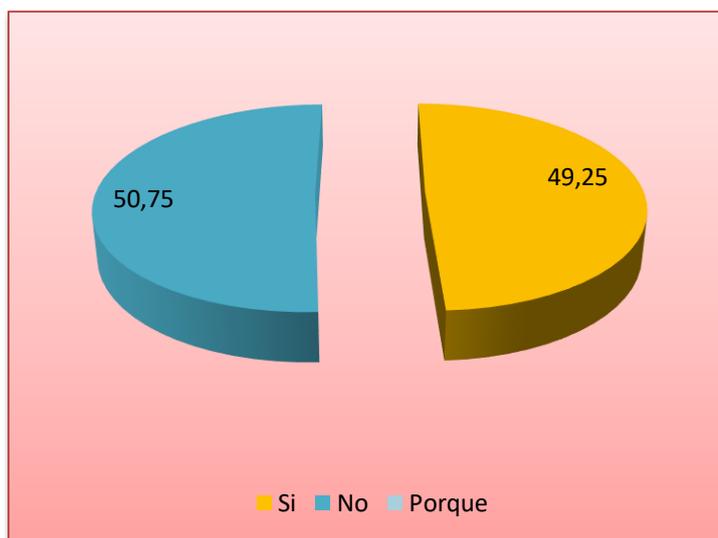
**29. ¿Se le proporciona a tiempo lo necesarios para el servicio de transporte? (reportes, entregas, documentos)**

**Cuadro 28. Tiempos necesarios para el servicio de transporte**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	33	49.25
No	34	50.75
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 27. Reportes, entregas, documentos**

**Interpretación:**

En el cuadro 28 se establece con un 49.25% que si se le proporciona a tiempo lo necesario para el servicio de transporte; mientras que el 50.75% indican que no.

**30. ¿El tiempo asignado para realizar el regreso de la unidad a la cooperativa le parece adecuado o necesita más para hacerlo?**

**Cuadro 29. Tiempo asignado para regreso de la unidad**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	65	97.01
No	2	2.99
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 28. Tiempo asignado**

**Interpretación:**

El 97.01% de las personas encuestadas indican si existe el tiempo asignado para realizar el regreso de la unidad a la cooperativa; mientras que el 2.99% manifiesta que no hay existe dicho tiempo. Cuadro 29

### 31. ¿Cree usted que necesita capacitación para mejorar su trabajo?

**Cuadro 30. Capacitaciones**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	63	94.03
No	4	5.97
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 29. Capacitación para mejorar su trabajo**

#### **Interpretación:**

El 94.03% de los encuestadas manifiestan que si necesitan capacitaciones para mejorar su trabajo; mientras que el 5.97% dicen que no hay necesidad de dichas capacitaciones. Cuadro 30.

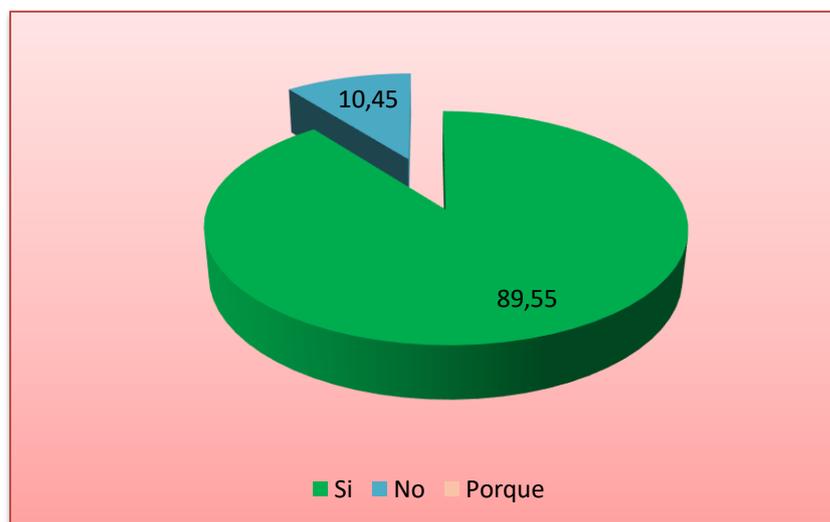
**32. ¿Considera usted que se cuenta con suficiente personal para laborar eficientemente?**

**Cuadro 31. Cuenta con suficiente personal**

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Si	60	89.55
No	7	10.45
Porque		
Total	67	100,00

Fuente: Encuestas

Elaboración: La autora



**Gráfico 30. Personal para laborar eficientemente**

**Interpretación:**

De acuerdo a la pregunta planteada sobre si considera usted que se cuenta con suficiente personal para laborar eficientemente el 89.55% indican que si hay existe el personal necesario; mientras que el 10.45% manifiestan que no. Cuadro 31.

### **4.3. ANÁLISIS FODA**

#### **FORTALEZAS**

1. Contar con profesionales del volante capacitados para realizar mencionada labor.
2. Excelente política de financiamiento gracias al aporte de sus socios.
3. Infraestructura adecuada para brindar servicio de calidad a sus clientes.
4. Poseer oficinas en los principales terminales terrestres del país.
5. Contar con una estación de servicio propia para auto solventar la necesidad de combustible.
6. Poseer turnos exclusivos que diferencian a la cooperativa de la competencia.
7. Contar con reglamentos y estatutos que permitan el funcionamiento de la cooperativa.

#### **OPORTUNIDADES**

1. Disminución de los impuestos por parte del gobierno para adquirir nuevas unidades.
2. Reconstrucción vial que disminuirá los costos de mantenimiento para las unidades.
3. Incremento en el parque automotor para mejorar los ingresos en la estación de servicio.

## **DEBILIDADES**

1. Falta de personal calificado en la administración de la cooperativa.
2. Exceso en gastos innecesarios especialmente en el área administrativa.
3. Contratación del personal por afinidad, no por merecimiento.
4. Falta de un sistema de control interno que asegure el cumplimiento de los objetivos.
5. Inexistencia de una planificación estratégica que brinde las seguridades necesarias, para asegurar la permanencia, desarrollo y crecimiento de la cooperativa en el mercado.
6. Existencia de problemas legales con empleados por inadecuado manejo del personal.
7. Falta de mecanismos que aseguren la jubilación y liquidación de sus socios.

## **AMENAZAS**

1. Falta de conocimiento en cuanto a la futura aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera "NIIF" mismas que entrarán en vigencia.
2. Endurecimiento de las sanciones para los infractores de las leyes de tránsito.

#### 4.4. MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI

## Cooperativa de Transportes “Macuchi”



La Maná – Cotopaxi

### MANUAL ORGÁNICO FUNCIONAL

#### INTRODUCCIÓN

Este instrumento administrativo y contable, sirve de guía para identificar los procedimientos para el control interno que deberán realizar los miembros de la Cooperativa de Transportes “Macuchi”. Contiene el organigrama general y la descripción técnica de los puestos de trabajo.

La importancia del manual radica en identificar las funciones, políticas, responsabilidades, relaciones laborales y control interno, para que los empleados se orienten sin mayor dificultad, en la realización de sus tareas, con el fin de desarrollar armonía laboral para el logro de los objetivos de la empresa. Esto a través de la definición de estructuras básicas para el desempeño y ejecución de las actividades.

## **OBJETIVOS**

- Economizar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la dualidad de instrucciones.
- Evitar el uso inadecuado de recursos humanos, materiales y tecnológicos para obtener excelentes resultados en las actividades realizadas.
- Facilitar la inducción de empleados de nuevo ingreso o que sean promovidos a puestos de mayor jerarquía.
- Fortalecer la autoridad y delegación de funciones.
- Determinar la responsabilidad de cada departamento y puesto de trabajo.
- Contribuir a la ejecución apropiada de las tareas encomendadas al personal y favorecer la uniformidad de criterios de trabajo.

## **CAMPO DE APLICACIÓN**

Este instrumento será aplicado en la Cooperativa de Transportes “Macuchi” por los diferentes departamentos que la integran.

## **HISTORIA DE LA EMPRESA**

En el año 1962, un grupo de profesionales del volante, conscientes de la gran necesidad que significaba dotar de una forma de transporte a la púber parroquia La Maná, mentalizan la formación de una cooperativa de transportes de pasajeros que preste el servicio a la ciudad de Quevedo, puesto que en ese entonces únicamente existía la Cooperativa Cotopaxi que cubría la ruta La Maná – Quevedo.

El 5 de Agosto del 1962, acuerdan conformar una pre cooperativa de transportes. Empiezan a trabajar con camionetas pequeñas y camiones doble cabina cubriendo la ruta Macuchi, La Maná, Valencia y Quevedo. Durante la última parte del año 1962, realizan el transporte de pasajeros en esta ruta, sin contar con el permiso legal ni constituirse como cooperativa en forma jurídica, de acuerdo a como lo determinan las leyes de tránsito del país; esto causa un serio inconveniente en la continuidad del servicio a la ciudad de Quevedo, ya que en la ciudad de Valencia, la Cooperativa de Transportes que lleva el mismo nombre, impedía el trabajo, deteniendo los vehículos y a sus conductores.

En marzo de 1963 se incorporan al grupo, nuevos elementos, que aportan al crecimiento de esta naciente cooperativa, mismos que en Septiembre de 1963, en la parroquia La Esperanza, con el asesoramiento del **Abogado Alfonso Proaño Reyes**, redactan los estatutos para iniciar sus trámites de legalización; los socios reunidos en asamblea, en forma unánime y luego de un análisis detenido y minucioso, deciden que el nombre de la nueva Cooperativa de transportes sería MACUCHI, en homenaje a las tan nombradas y conocidas Minas de Macuchi, y en vista de que el Origen de sus fundadores era de La bella Parroquia El Tingo, a la que pertenecen dichas minas. Se resuelve asignar como colores del emblema de la Cooperativa, el Azul y el Blanco, Azul por el inmenso cielo que cobija al cálido terruño, y el blanco por la pureza y sinceridad que este color significa, para la gente honesta y trabajadora, La directiva nombrada en esta oportunidad, ubica al Sr. José Antonio Peñaherrera como Presidente.

Se realizan los trámites correspondientes, y el 15 de Enero de 1964, se emite el Acuerdo ministerial No. 839 del Ministerio de Bienestar Social, que aprueba la creación de la COOPERATIVA DE TRANSPORTES DE PASAJEROS MACUCHI. Con este acontecimiento, se Organiza la primera sesión inaugural en la sede del club Ecuador de la Parroquia el Tingo designándose como primeros directivos a los señores.

Arturo Villagómez como Presidente, Arcesio Enríquez como Vicepresidente, Antonio Peñaherrera como Tercer Vocal, Hugo Soria como secretario y en calidad de Gerente se nombra al señor Roberto Olivo Tovar.

Inmediatamente, es decir el 18 de enero de 1964 se presenta la documentación a las Autoridades de tránsito de la ciudad de Quevedo, las primeras frecuencias aprobadas fueron, Macuchi - La Maná - Quevedo, Quevedo - Toachi, Quevedo - El Corazón por la vía La Lorena, El Guineo, Quevedo - Babahoyo. El esfuerzo de los socios permite que la Cooperativa cuente para sus inicios con vehículos tipo Rancheras, y la primera buseta cerrada con carrocería de madera.

Sus directivos, a quienes se recuerda con una síntesis fueron los obreros tenaces y constantes que han logrado y seguirán en sus logros por la superación de la institución.

En esta nueva era se han conseguido nuevas frecuencias, y sus socios cuentan con modernas unidades al servicio de la comunidad, sin duda una etapa muy próspera que empieza a nacer.

### **Misión:**

Somos una Cooperativa que presta el servicio de Transporte de pasajeros, carga y encomiendas por las carreteras del país, con sujeción a la ley de tránsito y transporte terrestre, brindando un servicio de calidad, seguro, eficiente y cómodo, orientada a mejorar las condiciones de vida de sus socios y clientes.

### **Visión:**

La Visión de Cooperativa Macuchi para el 2012, es llegar a ser una de las Cooperativas más sólida eficaz y rentable, creando bienestar en sus usuarios,

aportando al desarrollo social - económico del país, posicionándose como cooperativa emprendedora y creativa que busca oportunidades de negocio, para ello cuenta con frecuencias que la diferencian de la competencia y permiten servir a la ciudadanía de las provincias aledañas como: Pichincha, El Oro, Santo Domingo con liderazgo y eficiencia en el servicio de transporte.

## Cooperativa de Transportes

### “Macuchi”

**La Maná – Cotopaxi**



## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

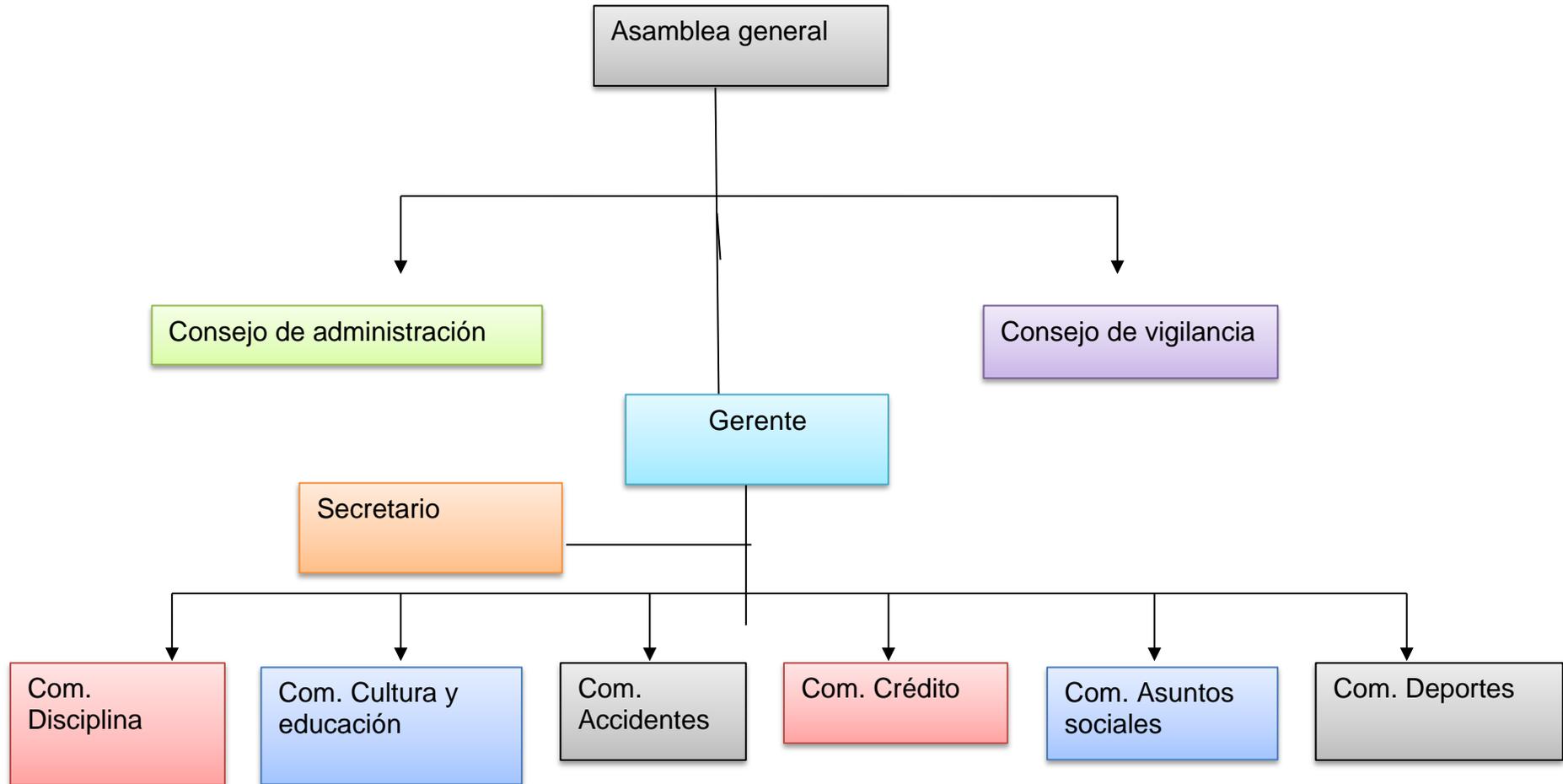


Figura 1. Estructura organizacional de la Cooperativa de Transportes Macuchi

## **Funciones específica por puestos**

A continuación se detallan las especificaciones de los puestos más importantes y que tienen trascendencia en la toma de decisiones dentro de la Cooperativa Macuchi.

### **ASAMBLEA GENERAL**

Está conformada por todos los socios que están en pleno goce de sus derechos.

- Elegir y remover a los miembros de los consejos de administración y vigilancia.
- Resolver asuntos del orden del día.
- Modificar los estatutos de acuerdo a la ley y reglamentos.
- Conocer y hacer observaciones acerca de los balances de la cooperativa.
- Aprobar la forma en la que debe repartirse los excedentes.
- Aprobar o rechazar la compra o venta de bienes inmuebles.
- Formular el plan general de actividades de la cooperativa.

### **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Estará integrado por siete socios elegidos por la asamblea general, en calidad de principales y tres en calidad de suplentes.

- Cumplir y hacer cumplir la ley de cooperativas.
- Sesionar por lo menos una vez por semana.
- Aceptar o rechazar solicitudes de nuevos socio.
- Aceptar o rechazar solicitudes de trabajo para ayudantes, y choferes de los socios.
- Autorizar los contratos en que deba intervenir la cooperativa.

- Dictar el monto de caución para el funcionario que maneje fondos de la cooperativa.
- Nombrar y remover con causa justa al gerente.
- Fijar los sueldos y salarios que por ley deben percibir los funcionarios.

### **CONSEJO DE VIGILANCIA**

Su principal actividad es fiscalizar y controlar las actividades del consejo de administración, del gerente y de los empleados administrativos de la cooperativa.

- Vigilar al consejo de administración, presidente, gerente, y demás empleados administrativos.
- Controlar la contabilidad y movimiento económico de la cooperativa.
- Sesionar por lo menos una vez por semana.

### **PRESIDENTE**

- Todos los contemplados en la ley de cooperativas.
- Vigilar por el fiel cumplimiento de todas las disposiciones, legales, reglamentarias y estatutarias.
- Resolver internamente los asuntos urgentes de la cooperativa.

### **GERENTE**

El gerente es el representante legal y administrador de la cooperativa.

- Las contempladas en la ley de cooperativas.
- Elaborar el cuadro de trabajo semanalmente.

# MANUAL ADMINISTRATIVO

## PERFILES DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRADOR

### I. Identificación

**Título del puesto:** Gerente Administrador

**Ubicación del puesto:** Gerencia General

**Subalterno:** Contador, Despachadores, Cajero

### II. Descripción genérica del puesto

Tiene a su cargo la administración, dirección, control y coordinación de las actividades de la empresa para alcanzar exitosamente los objetivos de la misma.

### III. Descripción específica del puesto

#### a) Atribuciones

- Administrar los bienes y recursos de la empresa.
- Responsable de la dirección y supervisión de la empresa.
- Supervisar el buen funcionamiento de las actividades de la empresa.
- Crear políticas de créditos, de ventas y de compras.
- Autorizar créditos.
- Autorización de compras de bienes y servicios.
- Análisis de estados financieros.
- Autorizar pagos.
- Firma de cheques.

## **b.) Relaciones de Trabajo**

Por naturaleza de la asignación tendrá relación con el entorno laboral de la empresa, pero tendrá relación especial con Contador, Cajero.

## **c) Autoridad**

En este puesto se centraliza la autoridad superior, y a partir de ésta autoridad delega responsabilidades a los demás departamentos.

## **d.) Responsabilidad**

Es responsable de la administración y el logro de los objetivos de la empresa.

### **PERFIL DEL PUESTO: CONTADOR**

#### **I. Identificación**

Título del puesto: Contador

Ubicación del puesto: Contabilidad

Inmediato superior Gerente General

#### **II. Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.

#### **III. Descripción específica del puesto**

##### **a) Atribuciones**

- Llevar archivos de documentación contable.

- Atender requerimientos fiscales de la administración tributaria.
- Elaborar estados financieros.
- Revisar pólizas de ingresos y egresos, para cuadrar ingresos con depósitos.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Revisar las operaciones fiscales de la empresa.
- Elaborar presupuestos.
- Llevar libro de salarios.
- Elaborar certificados de trabajo.
- Elaborar contratos de trabajo del personal.
- Elaborar liquidaciones laborales.
- Cálculo y pago de planilla quincenal.
- Cálculo quincenal de prestaciones laborales.
- Revisión y pago de cuotas patronales y laborales
- Arqueos de caja.
- Inventarios físicos.
- Cuadrar controles de bodega.
- Cuadrar emisión de facturas.
- Rendir informes periódicos u ocasionales que requiera la Gerencia General.

#### **b) Relaciones de trabajo**

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con departamentos de bodega, compras y ventas y cobros.

#### **c) Autoridad**

Auxiliar de Contabilidad.

#### **d) Responsabilidad**

Es responsable de llevar el control de los impuestos y la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

### **PERFIL DEL PUESTO: CAJERO**

#### **I. Identificación**

Título del puesto: Cajero

Ubicación del puesto: Caja

Inmediato superior Gerente General

#### **II. Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter administrativo y técnico, encargado del registro y control contable, laboral y fiscal de la empresa.

#### **III. Descripción específica del puesto**

##### **a) Atribuciones**

- Entabla comunicación con el cliente.
- Elabora facturas al cliente.
- Recepción del efectivo de las ventas diarias.
- Sella las facturas para su despacho.
- Entrega diariamente las ventas realizadas.

##### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Gerente General a quien debe proporcionarle informes contables, confiables y oportunos. Asimismo, relación con los demás departamentos.

### **c) Autoridad**

Contador.

### **d) Responsabilidad**

Es responsable de llevar el control de las ventas y recibir el efectivo para su cuadro de la información contable en forma, útil, oportuna y confiable.

## **PERFILES DE LOS PUESTOS: DESPACHADORES**

### **I. Identificación**

**Título del puesto:** Despachadores

**Ubicación del puesto:** Bodega, mostrador

Inmediato superior Gerente General y Administrador

### **II. Descripción genérica del puesto**

Puesto de trabajo de carácter operativo, encargado de despachar, empacar, contar, revisar, mantener en orden todas las encomiendas y de cuidar el buen estado de la misma.

### **III Descripción específica del puesto**

#### **a) Atribuciones**

- Despacho de encomiendas.
- Revisión e ingreso de productos importados a la bodega.
- Ingreso de productos importados al sistema.
- Colocación adecuada de cada uno de los productos.
- Conteos físicos de inventarios.
- Empaque de encomiendas.
- Revisión de productos despachado.

- Etiquetado y envío de productos.
- Limpieza de bodega.
- Elaborar los reportes requeridos por el jefe inmediato.
- Efectuar las tareas que le sean requeridas por su jefe inmediato.

#### **b) Relaciones de Trabajo**

Relación de subordinación con el Cajero, atender a clientes y prestar colaboración al departamento de ventas.

#### **c) Autoridad**

Ninguna.

#### **d) Responsabilidad**

Asistir al Gerente Administrador en el proceso de las actividades propias del almacén o bodega.

### **IV Requisitos mínimos exigidos**

#### **a) Educativas**

Estudios a nivel medio.

#### **b) Experiencias**

- Mínima de 1 año en puesto similar.

### **c) Habilidades y Destrezas**

#### **Habilidad:**

- Conocimiento del producto.
- Ordenado, con iniciativa y actitud de servicio
- Responsabilidad y puntualidad.
- Mantener relaciones positivas de trabajo.
- Atender Instrucciones

#### **Destrezas:**

- Rapidez y exactitud en el conteo de productos.

# MANUAL DE POLÍTICAS

### **OBJETIVOS DE ESTE MANUAL**

- Definir de manera clara y precisa el cómo debe de realizar sus actividades cada uno de los empleados.
- Contribuir a unificar los criterios de decisión y desempeño de los trabajos por parte del personal directivo y operativo.
- Precisar la responsabilidad del personal en cada unidad y área de trabajo, evitando evasión.
- Describir de manera escrita y gráfica los flujos de las operaciones.
- Determinar las formas impresas que permitan el acopio y el flujo ordenado de información.
- Servir de guía técnica al personal en cuanto al cumplimiento de sus trabajos y responsabilidades.
- Permitir la actualización permanente de los procedimientos de la empresa.

- Facilitar y formalizar el trabajo en equipo.
- Eliminar las demoras con el fin de optimizar tiempos programados.

## **POLÍTICAS DE LA EMPRESA**

Las políticas que a continuación se enuncian son aplicables a todos y cada uno de los miembros que laboran en la Cooperativa de Transportes “Macuchi”:

- El empleado tiene la obligación de cumplir con los horarios establecidos por la empresa de acuerdo a cada una de las áreas de trabajo.
- Llegar puntualmente al trabajo con un mínimo de 5 minutos de tolerancia.
- El ingreso a la empresa será por la puerta de personal y al término de tus actividades, deberá retirarse por la misma.
- Portar diariamente el uniforme dentro de las instalaciones de la empresa, es requisito indispensable para entrar a laborar.
- No se podrá apartar la mercancía o guardarla para beneficio personal.
- No consumir alimentos en horarios de trabajo, para evitar accidentes y por razones de higiene.
- No presentarse en estado de ebriedad, ni bajo el efecto de alguna droga o enervante.

## **BODEGA**

### **Descripción del proceso**

Aquí se describen los procedimientos para despacho de encomiendas e inventarios.

### **Objetivos de Procedimiento:**

- Describir la forma de realizar el despacho de encomiendas.
- Lograr eficiencia operativa.
- Forma de revisión de mercadería.

### **Normas del Procedimiento:**

- Realizar conteos físicos de encomiendas de acuerdo a una programación establecida por contabilidad.
- 60 días máximos para que el cliente realice reclamos por encomiendas defectuosa.
- Emitir nota de crédito solo con nota de devolución firmada por Vendedor y aprobada por Gerente.
- El cliente debe firmar nota de crédito.
- Sacar únicamente encomiendas con boleta de entrega.
- Realizar revisión de la encomienda despachada.
- Los productos enviados a los departamentos etiquetarlos con remitente, destinatario, dirección y llenar formato de envío.

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	Cooperativa de Transportes	Página	12	De 4
	<b>Procedimiento Despacho de encomiendas</b>			
	Pasos	14		
Inicia	Ventas- Cobros	Termina	Contabilidad	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso</b>	<b>ACCIÓN</b>	
Bodega	Bodeguero	1	Recibe proforma de pedido de mercadería y asigna auxiliar para despacho de mercadería.	
Bodega	Auxiliar de Bodega	2	El auxiliar anota su nombre, la hora de inicio y la hora de finalización en la proforma; utilizando una canasta, procede a surtir la mercadería, indicando, en el caso que no hubiera existencia de producto solicitado o cantidad solicitada. Al finalizar, etiqueta una caja con el nombre del cliente y deposita el producto en ella. Traslada la proforma al bodeguero.	
Bodega	Bodeguero	3	Revisa y corrige la proforma con las cantidades reales que el auxiliar surtió. Traslada a otro auxiliar para revisión del producto surtido.	
Bodega	Auxiliar de Bodega	4	Anota su nombre, revisa el producto y etiqueta la caja con la palabra confrontado. Traslada a Jefe de Bodega.	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			
	Cooperativa de Transportes	Página	22	De 4
	<b>Procedimiento Despacho de encomiendas</b>			
	Pasos	14		
Inicia	Ventas- Cobros	Termina	Contabilidad	
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso</b>	<b>ACCIÓN</b>	
Bodega	Bodeguero	5	Factura el producto y el original se lo entrega al cliente, si es contado; si es crédito se envía cuadruplicado al cliente, y la factura original se lo entrega al jefe de ventas y cobros para archivar hasta que el cliente cancele su deuda. Traslada duplicado a contabilidad y archiva el triplicado. La mercadería se lo traslada a auxiliar para empaque.	
Bodega	Auxiliar de Bodega	6	Revisa el producto contra factura y empaca. Si es al contado envía de factura original y si es al crédito envía cuadruplicado de factura. A las cajas que son enviadas a los departamentos se le pega una etiqueta con el destinatario y se llena formato de envío.	
Bodega	Despachador	7	Reparte el producto localmente a cada uno de los clientes. Para los clientes ubicados en los departamentos el producto es entregado a los transportes previamente convenido con los clientes. Al terminar le rinde informe	

 <b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>				
Cooperativa de Transportes "Macuchi"			Página	3 De 4
Procedimiento Despachador de Mercadería				
Pasos		14		
Inicia	Ventas- Cobros		Termina	Contabilidad
Unidad	Puesto	Paso	ACCIÓN	
Ventas	Despachador	8	Si el cliente tiene un reclamo por mercadería defectuosa el Vendedor le prepara una nota de devolución. Entrega nota original a cliente, pide firma de autorización a Jefe de Ventas y traslada a Bodega el artículo adjuntando duplicado de la nota de devolución.	
Ventas	Vendedor	9	Verifica, Autoriza y Firma la devolución.	
Bodega	Bodeguero	10	Recibe nota de devolución, traslada el artículo a bodega de artículos defectuosos y elabora la nota de crédito.	
Bodega	Bodeguero	11	Carga los inventarios. Traslada nota de crédito a vendedor para que la entregue al cliente.	
Ventas	Vendedor	12	Entrega nota de crédito original a cliente y devuelve a Bodega las copias firmadas por el	

	<b>MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS</b>		
	Cooperativa de Transportes "Macuchi"	Página	42 2 De 4
	<b>Procedimiento Despacho de Encomiendas</b>		
	Pasos	14	
Inicia	Ventas- Cobros	Termina	Contabilidad
<b>Unidad</b>	<b>Puesto</b>	<b>Paso</b>	<b>ACCIÓN</b>
Bodega	Bodeguero	13	Recibe copias de notas de factura, con la firma del cliente.
Contabilidad	Contador General	14	Diariamente registra contablemente los ingresos por facturas

#### 4.4. DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN RELACIÓN A LA NATURALEZA DE LA HIPÓTESIS.

Manual de funciones es un documento que contiene en forma ordenada y sistematizada las instrucciones e información sobre políticas, funciones, sistemas, procedimientos y actividades de la Cooperativa de Transporte "Macuchi", cuyo objetivo es dotar a la administración de un instrumento que describa y unifique los procedimientos y criterios mínimos que faciliten la evaluación del sistema de control interno por parte de las Unidades de Control Interno, ya que estos permitieron determinar la viabilidad de la implementación del Manual de Control Interno en dicha Cooperativa de Transporte.

La Hipótesis General planteada en la investigación efectuada **"La ausencia de un Manual de Control Interno, incide negativamente en el proceso administrativo- financiero, de la cooperativa de Transporte Interprovincial Macuchi año 2012"** ha podido ser comprobada luego del análisis realizado mediante la aplicación de técnicas y métodos diseñados para el presente estudio de factibilidad para la implementación del manual

de control interno, el mismo que mediante el estudio efectuado, proporcionó información relevante de una carencia a nivel administrativo, es decir **“Se entiende por el Control Interno, como el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva, la alta dirección y demás funcionarios de una organización para proporcionar un grado de seguridad razonable en la entidad”** así como la insatisfacción que existe por capacitaciones para mejorar su trabajo que se requiere de manera apremiante el mejoramiento en este ámbito, concluyendo de manera parcial, de acuerdo a las hipótesis planteadas, en lo siguiente:

#### 4.5. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

##### 4.5.1. COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El cuestionario aplicado a los directivos y demás empleados de la Cooperativa demuestra que la hipótesis es verdadera ya que la implementación de un Manual de Control Interno es lo que requieren en la entidad.

##### Matriz 2 Comprobación o desaprobación de las hipótesis

APRECIACIÓN Y CONCLUSIONES DE CADA UNA DE LAS HIPÓTESIS		
Hipótesis	Apreciación	Conclusión Parcial
<b>General:</b> La ausencia de un Manual de Control Interno, incide negativamente en el proceso administrativo-financiero, de la cooperativa de Transporte Interprovincial Macuchi año 2012.	El Diseño de un Manual de Control Interno permite la toma de decisiones respecto a gestión administrativa-Financiera de la Cooperativa.	Es factible la implementación de un Manual de Control Interno dirigido la Cooperativa de Transportes “Macuchi”.
<b>Específica 1:</b> El escaso diagnóstico de las actividades pertinentes al funcionamiento de la Cooperativa de Transportes Macuchi, hace	La información interna y externa que se obtiene de una entidad, direccionan la	El FODA demostró que hay demanda de capacitación para los miembros de la entidad.

que no exista un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, lo cual genera ineficacia.	empresa a la consecución de objetivos empresariales	
<b>Específica 2:</b> La inadecuada actualización en cuanto a métodos y medios de funcionamiento, acorde a los cambios internos y externos (personal y clientes) relevantes para la organización, impide la optimización en eficiencia y eficacia de las diferentes actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.	La estimación adecuada del funcionamiento de la empresa determinan la eficiencia y eficacia de la Cooperativa	El análisis interno y externo permitió determinar la eficiencia y eficacia de la entidad.
<b>Específica 3:</b> La imprecisión en el establecimiento de rangos y correlación de funciones a nivel interno y externo, dificulta el desenvolvimiento organizado de las actividades de la Cooperativa de Transportes Macuchi.	El estudio organizacional implica la realización de rangos y funciones a nivel interno y externo	El estudio organizacional determina la jerarquización de puestos dentro de la Cooperativa.

**Análisis Cuantitativo:** Los porcentajes altos en el cuestionario aplicado, indican que los encuestados al contestar consideran oportuno la creación de un Manual de Control Interno, así mismo se considera factible la creación por cuanto existe una necesidad latente que se avizora en las respuestas una acogida favorable al proyecto de investigación, así mismo se evaluó los requerimientos de la entidad y se la considera muy positiva.

**Análisis Cualitativo:** La ausencia de un Manual de Control Interno en la Cooperativa de Transportes “Macuchi” es un indicador en las respuestas brindadas por los integrantes de la entidad lo que claramente se deduce que se requiere la instauración del manual.

#### **4.5.2. CONCLUSIONES PARCIALES**

La presente investigación se inclina por las siguientes conclusiones parciales.

- La demanda insatisfecha detectada en el estudio realizado determina la necesidad de implementar un Manual de Control Interno en la Cooperativa de Transportes Macuchi.
- El análisis FODA arrojaron resultados específicos para tomar la decisión de implementar el Manual de Control Interno.
- El Manual de Control Interno propuesto en el proyecto coadyuvará a la mejora de la gestión administrativa de la Cooperativa de Transportes Macuchi.

# **V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Después de haber evaluado a los miembros de la Cooperativa de transportes Macuchi, se ha llegado a las siguientes conclusiones y recomendaciones.

### **5.1. CONCLUSIONES**

1. La empresa no cuenta con un código de ética, por medio del cual el personal pueda informarse de las normas de conducta, valores y principios por los cuales deben regirse.
2. Dentro de la estructura organizacional no se ha establecido por escrito y comunicado al personal sus deberes, grado de autoridad, responsabilidad, importancia de sus funciones, lo que ha dificultado una adecuada comunicación en todas las secciones y el desarrollo normal de las funciones.
3. Los directivos de la empresa no realizan evaluaciones periódicas formales y documentadas en el departamento contable, lo cual no permite cuantificar la eficiencia de las acciones correctivas tomadas para su mejoramiento.
4. La ausencia de un documento que contenga aspectos sobre la filosofía empresarial como misión, visión, valores, principios, objetivos, y adicionalmente información sobre servicios, generando falta de divulgación que ofrece la organización a sus accionistas.

### **5.2. RECOMENDACIONES**

1. La Gerencia General debe proponer a la Junta General de Accionistas la elaboración de un código de ética, ya que por medio de éste, el personal

conocerá las normas de conducta, valores y principios que deben regir su comportamiento dentro de la organización en el desempeño de sus actividades.

2. Reunir a los directivos de la empresa para planificar la ejecución de un manual de Control Interno en el cual esté estipulado, los deberes, grado de autoridad, y responsabilidad que debe tener cada uno de los empleados para el cumplimiento de los objetivos de la entidad.
3. A los Accionistas, les corresponde realizar evaluaciones periódicas trimestrales formales y documentadas a las actividades que se desarrollan en el departamento contable, con la finalidad de tomar acciones correctivas y preventivas oportunas, que ayuden al desarrollo eficiente y mejoramiento del departamento contable.
4. Designar por parte de la Gerencia General, una propuesta para dar a conocer a la empresa, la cual debe contener al menos la misión, visión, valores, principios, productos y los estados financieros de la organización, con la finalidad de dar a conocer y promocionar los servicios que se ofrecen, transparentar la información financiera, y de esta manera ganar el reconocimiento en el mercado.

## **VI. BIBLIOGRAFÍA**

## 6.1. BIBLIOGRAFÍA

BRUNO, Bengoechea, 2005. Diccionario de Marketing, Cultura S.A. Edición Primera

CHOPPIN, Alain (2001). "La historia de los manuales Pág. 165-185.

COMMITTEE of SPONSORING ORGANIZATIONS of the Threadway Commission (COSO), Mantilla S (2003). Pág. 7-18

GRAHAM Kellog Preparación del Manual de Oficina (2000). Pág. 45-60

HERNÁNDEZ, R. (2006) Metodología de la investigación, Pág. 234

KOONTZ y WEHRICH, (2004) El control Interno (Pág. 640)

LEY De COOPERATIVAS (2009)

MANTILLA Samuel y Cante Sandra (2005). Auditoria de Control Interno. Pág. 14-15.

OCÉANO; Enciclopedia del Management (2001)

PERDOMO, Abraham. (2004). Fundamentos de Control Interno Pág. 3-5.

REYES Agustín (2002). Los manuales. Pág. 27-46.

RODRÍGUEZ Joaquín. (2002). Como elaborar y Usar los Manuales. Pág. 53-57

LINKOGRAFÍA

<http://www.aplicaciones.virtual.unal.edu.ec>

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/manualesadministrativos/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/manualesadministrativos/default.asp)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/ctinmegp>.

<http://www.monografias.com/trabajos16/control-interno/control-interno.shtml>

<http://www.monografias.com/trabajos73/control-interno-herramienta-efectiva-empresa/control-interno-herramienta-efectiva-empresa.shtml>

# **VII. ANEXOS**



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012.**

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. **Gerente Administrativo**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la entrega de servicios de transporte, sírvase manifestar la respuesta que más se acerque a su opinión respecto a la Cooperativa de Transporte Macuchi La Maná.

1. ¿Cuánto tiempo tiene de laborar en la empresa?
  
2. ¿Considera que hay inconvenientes en la Cooperativa con respecto a la entrega del servicio?
  
3. ¿A qué se debe estos inconvenientes?
  
5. ¿Se cumple con la hora de salida, rutas y horarios en lo referente al servicio de transporte? Si su respuesta es negativa ¿A qué se debe el incumplimiento?
  
6. ¿Se cumple con reglamentos y demás lineamientos en el área operativa de la empresa? Si su respuesta es negativa ¿A qué se debe el incumplimiento?

7. ¿Se cumple con reglamentos y planes en el área administrativa de la empresa? Si su respuesta es negativa ¿A qué se debe el incumplimiento?
8. ¿Poseen algún sistema de control de calidad del servicio?
9. ¿La empresa posee misión, visión y valores corporativos?
10. ¿Cree usted que el cliente se va satisfecho con el servicio que le ofrece la empresa? ¿Por qué?
11. ¿Cree que el personal que labora en la empresa es idóneo o necesita capacitación para que mejore su trabajo o funcionamiento?
12. ¿Qué sugiere mejorar en la empresa para que este ofrezca un servicio de calidad?



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012.**

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. (a) Colaborador (a) del **Departamento de Contabilidad**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la entrega de servicio de transporte, sírvase completar la siguiente encuesta, conteste o marque con una "X" la respuesta que más se acerque a su opinión respecto a la empresa

1. ¿Cuál es el puesto o función dentro del departamento de contabilidad?

---

2. ¿Conoce las atribuciones y/o obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?

Si \_\_\_\_\_ ¿cuáles son? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Se le autorizan los fondos necesarios para todas las especificaciones que debe llevar en la empresa?

Si \_\_\_ No \_\_\_ ¿Porque? \_\_\_\_\_

4. ¿Existe algún control del manejo de los fondos por parte de gerencia?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Porque?\_\_\_\_\_

5. ¿Se le proporciona a tiempo al departamento de los fondos necesarios para las transacciones a realizar?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Porque?\_\_\_\_\_

6. ¿Lleva un control adecuado de las cuentas por cobrar y pagar?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_ ¿Porque?\_\_\_\_\_

7. ¿Existe coordinación entre el área financiera y las demás áreas de la Cooperativa para la elaboración de Presupuestos, gastos e ingresos?

a) Siempre

b) Casi Siempre

c) Nunca



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012.**

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. (a) Miembro (s) **del Consejo Directivo**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la entrega de servicio de transporte, sírvase dar su opinión respecto a la empresa

1. ¿Conoce la misión y la visión de la Cooperativa?

Totalmente: \_\_\_\_\_ Medianamente: \_\_\_\_\_ Desconoce: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuál de estos objetivos se ha propuesto lograr la cooperativa?

Rentabilidad

Aumento de mercado

Desarrollo tecnológico

Crecimiento de la organización

Otros: \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_

3. ¿El control y la comunicación que tienen las autoridades son?

Alto: \_\_\_\_\_ Mediano: \_\_\_\_\_ Bajo: \_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son los principios y valores que se aplican en la Cooperativa?

Honestidad

Responsabilidad

Puntualidad  
Trabajo en equipo  
Compañerismo  
Respeto  
Todas las anteriores

5. ¿De acuerdo a la estructura organizacional la cooperativa puede tomar decisiones con libertad?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_ No Sabe: \_\_\_\_\_

6. ¿Qué documentos legales y normativos guían las actividades del trabajo en la cooperativa?

- a) Estatutos
- b) Reglamentos
- c) Manuales
- d) Instructivos
- e) Ninguno

7. ¿Los miembros directivos de la cooperativa que tipo de liderazgo poseen?

Autocrático  
Democrático  
Participativo

8. ¿Usted cree que existe control de las actividades de los socios por parte de los directivos?

Siempre  
A veces  
Nunca

9. ¿Existe capacitación y motivación a los socios y personal administrativo?

- a) Continuamente
- b) Esporádicamente
- c) No hay



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012.**

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. (a) **Secretaria, encargado de bodega, miembros del consejo de vigilancia, despachadoras**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la entrega de servicio de transporte, sírvase dar su opinión respecto a la empresa

1. Conoce las funciones inherentes a su cargo

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

2. ¿Es tratado con respecto por los directivos?

- a). Siempre
- b). Casi siempre
- c). En ocasiones

3. ¿El tiempo que labora usted en la cooperativa es de?

- 4.
- a). 0 a 2 años
- b). 2 a 4 años
- c). Más de 5 años

4. ¿Le satisface a usted su trabajo actual?

- a). Totalmente
- b). Medianamente
- c). No le satisface

5. ¿Recibe una remuneración que satisfaga sus necesidades?

- a). Totalmente
- b). Medianamente
- c). No le satisface

6. ¿El pago de su salario lo recibe puntualmente y en su totalidad?

Siempre

Casi siempre

Nunca

7. ¿La relación laboral con sus compañeros de trabajo es?

- a). Muy buena
- b). Buena
- c). Mala
- d). Regular



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE GESTIÓN EMPRESARIAL**

**Tema: DISEÑO DE UN MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA COOPERATIVA DE TRANSPORTES MACUCHI LA MANA, PERIODO 2012.**

Buenos (as) días (tardes) estimado Sr. (a) **Socio**, con el fin de encontrar una propuesta de mejora en la entrega de servicio de transporte, sírvase dar su opinión respecto a la empresa

1. ¿Cuál es su puesto o función dentro de la empresa?

2. ¿Conoce las atribuciones y/u obligaciones que debe desempeñar en su puesto actual?

Si \_\_\_\_\_

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

3. ¿Se le proporcionan todas las especificaciones del servicio a prestar según lo requerido por el cliente?

Si \_\_\_\_\_

¿Cuáles son? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Existe una supervisión del trabajo que se está realizando?

Si \_\_\_\_\_

¿Quién la lleva a cabo? \_\_\_\_\_

(Pase a la siguiente pregunta)

No \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

(Pase a la pregunta no. 6)

6. ¿Qué resultados se obtienen de la supervisión?

---

---

7. ¿Se le proporciona a tiempo lo necesarios para el servicio de transporte?  
(reportes, entregas, documentos)

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿por qué? \_\_\_\_\_

8. ¿El tiempo asignado para realizar el regreso de la unidad a la cooperativa  
le parece adecuado o necesita más para hacerlo?

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuánto tiempo? \_\_\_\_\_

9. ¿Cree usted que necesita capacitación para mejorar su trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Qué tipo de capacitación? \_\_\_\_\_

10. ¿Considera usted que se cuenta con suficiente personal para laborar eficientemente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_ ¿cuántos más?\_\_\_\_\_