

UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN**  
**GESTIÓN TRIBUTARIA**

**TÍTULO**

Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022.

**AUTORA**

Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL**  
**TÍTULO DE**

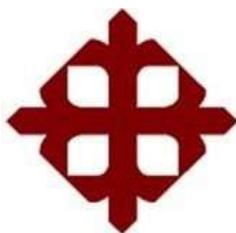
Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria Modalidad:  
Presencial

**TUTOR(A)**

Msc. Patricia Salazar Torres. CPA

**Guayaquil, Ecuador**

10 de julio del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN**  
**GESTIÓN TRIBUTARIA**

**CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022** fue realizado en su totalidad por Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio, como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria**

**TUTOR**



f. \_\_\_\_\_

Msc. Patricia Salazar Torres. CPA

**DIRECTORA DEL PROGRAMA**

0917959462

MARIA MERCEDES MERCEDES BAÑO HIFONG  
BAÑO HIFONG

Firmado digitalmente por 0917959462 MARIA

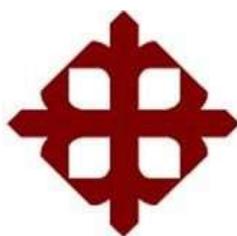
Fecha: 2023.07.20 15:49:00

-05'00'

f. \_\_\_\_\_

Ph.D. María Mercedes Baño Hifóng, Ec.

Guayaquil, 10 de julio del 2023



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN**  
**GESTIÓN TRIBUTARIA**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio

**DECLARO QUE**

El Trabajo de Titulación **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022** previa a la obtención del Título de: **Magister en Contabilidad y Auditoría mención Tributaria**, ha Sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi totalautoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido

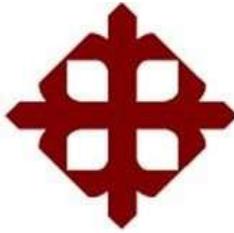
Guayaquil, 10 de julio del 2023



firmado electrónicamente por:  
**PATRICIA ESPERANZA**  
**CAMPOVERDE CARPIO**

---

Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
**SISTEMA DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN**  
**GESTIÓN TRIBUTARIA**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la Biblioteca de la Institución del Trabajo de Titulación "**Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022**" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 10 de julio del 2023



firmado electrónicamente por:  
**PATRICIA ESPERANZA  
CAMPOVERDE CARPIO**

---

Ec. Patricia Esperanza Campoverde Carpio



## **Agradecimiento**

A Dios, que me ha permitido seguir mis sueños bajo su bendición, a mi familia por siempre apoyarme alcanzar mis metas, a todos quienes aportaron conocimiento necesario, docentes, maestros, mi tutora, jefe y a mis compañeros laborales por su colaboración.

## **Dedicatoria**

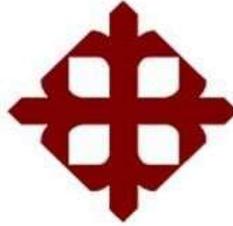
Primero a mi Padre Celestial que sin el nada fuera posible él es mi sustento y pronto auxilio, mis padres Esperanza Carpio Carpio y Luis Fernando Campoverde

Jirón que son mis motores que siempre están ahí para darme ánimo y fuerza para seguir jamás rendirme porque no estoy sola son los ángeles que Dios me dio en esta

tierra, a mi Esposo Christian Huambo Peñaherrera que si no es por su amor por su apoyo para que siempre alcance mis metas no fuera posible son mi ayuda y mi bebe

Isaac Huambo Campoverde que le dedico este logro que con Dios todo lo podemos

en cristo que nos fortalece.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

POSGRADO  
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL



Firmado electrónicamente por:  
MARIA BELEN SALAZAR  
RAYMOND

f. \_\_\_\_\_

Mgs. María Belén Salazar Raymond, Ing.

TUTOR(A)



Firmado electrónicamente por:  
PATRICIA MARIA  
SALAZAR TORRES

f. \_\_\_\_\_

Msc. Patricia Salazar Torres. CPA

REVISOR(A)

GERSON  
ROSENBERG  
G SOPO  
MONTERO

Firmado  
digitalmente por  
GERSON  
ROSENBERG SOPO  
MONTERO  
Fecha: 2023.07.14  
13:04:47 -0500

f. \_\_\_\_\_

Mgs. Gerson Rosenberg Sopó Montero, Ing.

## Índice General

Resumen.....	XIV
Abstract .....	XV
Capítulo I. Introducción .....	1
Antecedentes .....	3
Definición del Problema.....	8
Propósito de la Investigación .....	9
Significancia de la Investigación.....	10
Naturaleza de la Investigación .....	10
Preguntas de la Investigación .....	11
Hipótesis.....	11
Marco Conceptual Procedimientos de Auditoria.....	11
Promociones.....	12
Pérdidas Económicas .....	12
Variables.....	13
Variable independiente .....	13
Variable dependiente .....	13
Definición de Términos.....	13
Supuestos .....	14
Limitaciones .....	15
Delimitaciones.....	15
Capítulo II. Revisión de LiteraturaMarco Contextual .....	16
Marco Legal .....	17
Constitución de la República del Ecuador .....	17
Ley de Compañías .....	17
Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental .....	18
NTE INEN-ISO 9000 .....	18
Norma IPPF .....	18
Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad .....	18
Marco Teórico .....	19
Teoría del Control .....	19
Principios básicos de la estrategia de control interno.....	22

Sistema de control interno .....	23
Marco de control COSO .....	26
Teorías Científicas de la Gestión .....	30
Teoría del Comercio.....	33
Teoría de la Mercadotecnia .....	36
Mercadotecnia centrada en los servicios 1980-2004.....	38
Teoría de la Gestión Comercial .....	39
Implementación de una Gestión Comercial eficaz.....	41
Teoría de la Operacionalización y las Dimensiones de Variables .....	42
Capítulo III Metodología de la investigaciónDiseño Metodológico .....	43
Diseño de la investigaciónInvestigación exploratoria .....	43
Tipo de Investigación .....	43
Enfoque de investigación.....	44
Operacionalización de las Variables.....	44
Definición Operacional Dimensiones Indicadores .....	45
Instrumentación .....	46
Entrevista .....	47
Perfil .....	47
Preguntas de entrevista.....	47
Ficha de observación .....	50
Escala de Likert .....	50
Capítulo IV. Análisis y DiscusiónRecolección y Registro de datos .....	52
Análisis e Interpretación de los datos .....	52
Ficha de observación .....	55
Entrevistas.....	63
Análisis a entrevistas .....	63
Análisis de Entrevista a Especialista en Gestión de Control .....	65
Análisis de Entrevista a Especialista en Gestión Comercial .....	66
Análisis de las Entrevistas realizadas a Gerentes de Puntos de Venta <i>Sweet&amp; Coffee</i> ..	67
Análisis del Caso de Estudio .....	69
Discusión – Postura del autor .....	71
Conclusiones .....	73
Recomendaciones .....	75
Referencias.....	76
Apéndices.....	85

## Lista de Tablas

Tabla 1 Sistema de control Interno, subsistema de control estratégico.....	25
Tabla 2 Sistema de control Interno, subsistema de control operacional.....	26
Tabla 3 Sistema de control Interno, subsistema de evaluación a la gestión ...	27
Tabla 4 Evolución histórica de la creación del modelo de control COSO .....	29
Tabla 5 Publicaciones COSO y sus características .....	30
Tabla 6 Etapas de la mercadotecnia .....	38
Tabla 7 Pasos para la implementación de una gestión comercial eficaz .....	43
Tabla 8 Dimensiones e indicadores del control interno.....	46
Tabla 9 Dimensiones e indicadores de la Gestión Comercial .....	46
Tabla 10. Formato de entrevista relacionada con la variable independiente	49
Tabla 11. Formato de entrevista relacionada con la variable dependiente .....	50
Tabla 12. Puntaje otorgado a opciones de análisis .....	51
<b>Tabla 13</b> Ficha de observación de Punto de Venta.....	52
Tabla 14. Primer ítem de la ficha de observación .....	57
Tabla 15 Segundo ítem de la Ficha de Observación .....	58
Tabla 16 Tercer ítem de la ficha de observación.....	59
Tabla 17 Cuarto ítem de la tabla de observación .....	60
Tabla 18 Quinto ítem de la tabla de observación .....	61
Tabla 19 Sexto ítem de la tabla de observación .....	62
Tabla 20 Séptimo ítem de la tabla de observación.....	63

## Lista de Figuras

Figura 1 Tipos de Control Administrativo .....	23
Figura 2 Principios básicos de la estrategia de control interno .....	24
Figura 3 Utilidad, ejercicio y Resultado integral años 2021-2022.....	53
Figura 4 Ingresos operacionales 2021-2022.....	54
Figura 5 Primer ítem de la ficha de observación .....	57
Figura 6 Segundo ítem de la ficha de observación .....	58
Figura 7 Tercer ítem de la ficha de observación .....	59
Figura 8 Cuarto ítem de la tabla de observación.....	60
Figura 9 Quinto ítem de la tabla de observación.....	61
Figura 10 Sexto ítem de la tabla de observación.....	62
Figura 11 Séptimo ítem de la tabla de observación .....	63

## **Tabla de Apéndices**

Apéndice A. Validación de entrevista por experto .....	89
Apéndice B. Entrevista a integrantes del sector Administrativo de S & C .....	90
Apéndice C. Matriz de resultados de entrevistas a administradores S & C .....	101
Apéndice D. Entrevista a expertos en control interno & Gestión Comercial.....	105
Apéndice E. Matriz de resultados entrevistas expertos.....	111
Apéndice F. Entrevista a primeros cinco administradores de locales S&F.....	113
Apéndice G. Matriz de hallazgo entrevistas a administradores (primer grupo).....	127
Apéndice H. Entrevista a segundo grupo de administradores de locales S&C.....	129
Apéndice I. Matriz de Hallazgo de las ultimas cinco entrevistas .....	146

## **Resumen**

La presente investigación expone el desarrollo del tema "Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022" el cual ha sido aplicado al caso de las cafeterías de la marca Sweet & Coffee, ubicadas al norte de la ciudad de Guayaquil. Se opta por esta marca debido al gran éxito de la misma, haciendo evidente la preferencia sobre su competencia directa. De este modo que se permite conocer como ha influido en dicho éxito y crecimiento el uso de herramientas de control aplicadas a la gestión comercial de la empresa, para lo que se logra la revisión de la literatura relacionada a ambas variables, además de la formulación de entrevistas a colaboradores del área administrativa, atención al cliente y gerentes de la empresa antes mencionada, y de la aplicación de métodos de observación de campo a través de la cual se logra recopilar información que permite determinar este estudio como cualitativo, realizando figuras a través del uso de la escala de Likert para una mejor comprensión del tema. A pesar de la naturaleza de la investigación, se puede encontrar en el desarrollo de este, informes con el único fin de evidenciar cifras que demuestran el crecimiento comercial de la marca. Como último punto, se muestran las conclusiones que permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos, mencionando entre otras cosas los beneficios del control interno aplicado a la gestión comercial.

**Palabras claves:** gestión comercial, análisis, herramientas de control, cafeterías.

### **Abstract**

The present research and exposes the development of the theme "Analysis of Internal Control in the Commercial Management of the Companies of the Gastronomic Tourism Sector of Guayaquil. Year 2022" which has been applied to the case of the coffee shops of the Sweet & Coffee brand, located north of the city of Guayaquil. This brand is chosen due to its great success, making evident the preference over its direct competition. In this way it is possible to know how the use of control tools applied to the commercial management of the company has influenced this success and growth, for which the review of the literature related to both variables is achieved, in addition to the formulation of interviews with collaborators of the administrative area, customer service and managers of the aforementioned company, and the application of field observation methods through which it is possible to collect information that allows to determine this study as qualitative, making figures through the use of the Likert scale for a better understanding of the subject. Despite the nature of the research, it can be found in the development of this, reports with the sole purpose of evidencing figures that demonstrate the commercial growth of the brand. As a last point, the conclusions that allow to demonstrate the fulfillment of the objectives are shown, mentioning among other things the benefits of internal control applied to commercial management.

**Keywords:** commercial management, analysis, control tools, coffee shop.

## **Capítulo I. Introducción**

El control interno es a nivel mundial un proceso aplicado en diversos países en sus gobiernos a través de organismos denominados Contraloría, los cuales son encargados de fiscalizar y velar por que los recursos públicos lleguen a su destino y cumplan con su función. Esta práctica es bien vista por organismos internacionales como las Naciones Unidas, el cual, a través de su secretario general, António Gutiérrez, en 2020 dejó en claro la posición de dicha institución frente a actos de corrupción (Castro, 2022).

La economía evoluciona de la mano de diferentes tecnologías a un ritmo acelerado y con ella nacen y evolucionan nuevas formas y necesidades de control. El control interno es también conocido como auditoría operacional, esta tiene gran importancia debido a que es una forma de garantizar e incrementar la rentabilidad de las áreas en la que se aplique este tipo de sistemas de control. (Pérez & Pérez, 2017)

El control interno y cada una de sus prácticas no es algo que se ajuste únicamente al sector público, la necesidad de ejercer control en las instituciones data desde épocas en las que apenas se estaba forjando los primeros indicios de civilización en la historia, abordando épocas más actuales, existen estudios que comprueban que, el control interno se convierte en una ventaja a la hora de prevenir y minimizar las debilidades de cada institución, así lo demuestra un estudio realizado por la Universidad de Economía de Rusia Plekhanov, en Moscú, donde se define como una falta grave el no contar con sistemas de evaluación y desempeño. (Flores & Viteri, 2022)

El control interno, es la herramienta principal para el crecimiento de las empresas, le permite desarrollar empresas saludables en el campo de la ética, la integridad, y los empleados comprometidos con su crecimiento uso eficiente de recursos económicos y talento humano, conduce a la mejora continua de productividad y la prevención evita el fraude, minimiza los errores de procedimientos internos, normas contables, societarias, fiscales y tributarias. (Arroba, 2018, pp 9)

Por otro lado, la gestión comercial supone el cumplimiento a cabalidad de las necesidades de los clientes, a través de una serie de herramientas provistas por esta ciencia, esta satisfacción debe ser de tal magnitud que genere fidelidad en los clientes a los que llegue cada producto o servicio de la empresa, constituyéndose así en parte crucial de los sistemas de dirección convirtiéndose en el éxito organizacional y económico de la misma (Clarke et al, 2018)

El presente trabajo propone como tema analizar la el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico en la ciudad de Guayaquil, año 2022, cabe destacar que algunas empresas que forman parte de esta área de la economía han logrado desarrollar sus marcas gracias a la implementación de estrategias de control y marketing que permiten una atención planificada y sistematizada para el cliente. (D. Salazar & Burbano, 2017)

A nivel mundial, el café es producto de consumo preferencial para la mayoría de los consumidores y un alto porcentaje de familias quienes hacen de este grano complemento básico para sus desayunos o jornadas laborales, sin embargo, su uso o consumo no es algo nuevo, esto según lo detallan Barata y Cedeño (2017) quienes aseguran que el café es una de las bebidas más antiguas, puesto que data del Siglo XII su consumo, inicialmente cultivado desde la India hasta llegar a América del Sur. Es específicamente en esta parte del continente que se cultivan en la actualidad los que son considerados los mejores granos de café del mundo, destacando sobre todo el proveniente del vecino del norte, Colombia, haciendo fuerte presencia en los mercados internacionales, logrando incluso desbancar en preferencia a otros países.

En cuanto a Ecuador refiere, la producción de este producto se da en todas las regiones del territorio nacional, gracias al clima y ubicación geográfica, además que es un producto de alto consumo en provincias como Manabí y Guayas, y no menos importante en lugares de la sierra. Debido a la delimitación de la investigación se da un mayor enfoque a la ciudad de guayaquil, en donde su comercialización es fuente de empleo para muchas familias.(Quinde, 2020)

La evolución del mercado, el crecimiento acelerado de la economía, las nuevas generaciones han permitido que se den nuevas formas de emprendimiento que

promuevan negocios y fuentes de empleo en lugares que años atrás eran considerados netamente sitios de esparcimiento o reuniones familiares y amigos, en la actualidad las cafeterías son consideradas sitios que permiten la consolidación de negocios además de lo antes mencionado, es por esta razón que, es cada vez más común la presencia de nuevas cafeterías en distintos puntos del norte, centro y sur de la ciudad. (López, 2017)

### **Antecedentes**

Los antecedentes históricos del control interno se dan desde el inicio de primeras civilizaciones, por ejemplo, Egipto llevaba una contabilidad de partida simple, con el paso de los años, en la edad media se obtienen ya registros de operaciones contables, es así como en Venecia se le considera a Fray Lucas Paccioli el padre de la contabilidad, debido a que deja registros contables de partida doble (Restrepo et al., 2017). Sin embargo; la mayoría de los autores concuerdan en que existe un punto de inflexión al respecto, debido a lo antes mencionado, a continuación, se procede a mencionar en orden cronológico ascendente los sucesos históricos que promovieron la aparición del control interno.

El control interno, nace a principios del siglo XX debido a la necesidad que tenían los auditores de la época de generar mayor eficiencia y confianza a la hora de detectar errores, desfases o irregularidades en los procesos contables de distintas empresas las cuales tuvieron un repunte con la denominada revolución industrial este concepto es mencionado por (Sauleda, 2007, pág. 8) quien fue citado por (Domínguez, 2022).

Al indagar un poco más, aparecen conceptos como el marxismo (1848) que proponía grandes cambios entre los integrantes de la comunidad industrial, dando mayor protagonismo a los trabajadores promoviendo la igualdad entre las diferentes clases sociales de la época, cabe recalcar que el marxismo nunca logró consolidarse como una forma eficaz de organizar a trabajadores; es decir, no logró concretar el objetivo con el que fue creado (En minutos, 2017).

Luego aparece Weber, quien crea la burocracia (1905), y a través de esta se inicia las primeras teorías organizacionales y formas de generar formas de control a

los trabajadores de cualquier área, este se considera la base de la administración actual, la cual promueve jerarquías dentro de las empresas (Lifeder, 2020).

Sin embargo, no es hasta la aparición de Frederick Winslow Taylor que se promueve la gestión científica como tal, creando conceptos basados en la hipótesis que proponía la cual profesaba que, la correcta aplicación de funciones incrementaba la eficiencia y la productividad de los trabajadores, esto supuso una revolución al pensamiento y teorías de la época; sin embargo su publicación llamada "Principios de La Administración Científica" (1911) se convirtió en la base de la administración moderna y el primer aporte para la creación de nuevos conceptos que han evolucionado hasta la fecha (Wiegrebe, 2021)

Henri Fayol, hizo su aporte en 1916 al publicar una definición de la gestión industrial, la cual en ese entonces fue mencionada como Administración general e industrial, además de contribuir con los denominados principios de gestión, constituyendo a su vez el primer trabajo registrado bajo estas premisas (Ensamble de Ideas, 2020). Dicksee (1905), Bennett (1930), Stempf (1936) y Montgomery (1934) enfatizando en que todos estos autores tenían como factor común la opinión de que la correcta distribución de funciones entre colaboradores de una misma institución promovía una mejor coordinación de los trabajos propuestos. (Caicedo & Navia, 2022)

Es en 1949 cuando se amplía dicho concepto debido al pronunciamiento del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), esto dio como resultado la creación de Normas Internacionales de Auditoría que se han ido adaptando y usando hasta la actualidad. De este modo el control interno y la gestión comercial, han ido evolucionando, de manera que han contribuido a la creación de nuevas teorías que aplicadas a cada situación promueven mejoras sustanciales a los procesos de producción de cada marca o compañía que decide hacer uso de los recursos que ofrecen estas herramientas.

Por otro lado, el café es una bebida universal, sin embargo, la historia de las cafeterías inicia muchos años después del inicio del consumo de este, se cree que de manera inicial la primera cafetería vio la luz en 1475 en Constantinopla, gracias a que los musulmanes llevaron este producto a Persia, de manera inicial estos centros eran

punto de encuentro únicamente para diplomáticos. En el caso de América se cree que la primera cafetería fue establecida en Boston a partir del siglo XVII, en el siguiente siglo estos centros de expendio llegaron a México. (Geographic, 2019)

A nivel nacional, y sobre todo, al enfocarse en la ciudad del río es emblemática la reconocida dulcería La Palma, la cual cuenta con más de cien años de tradición y es considerada por la ciudadanía en general como la primera cafetería de la ciudad puesto que tal como consta en su página oficial esta apertura sus puertas en 1908, sobreviviendo a un incendio en 1950, desde entonces su dirección se estableció en Escobedo y Vélez en lo que hoy en día es denominado el centro de la ciudad (Cafetería La Palma, 2023).

Desde entonces, muchos años han pasado, y varias marcas han surgido, por lo cual se hace necesario realizar un breve repaso por la evolución del negocio de las cafeterías en Guayaquil, haciendo mención a las que han logrado sobrevivir no solo el paso del tiempo, sino; crisis económicas, cambios tecnológicos, incluyendo feriados bancarios, la llegada del dólar, etc.

*Café Bombon's* fue fundada en 1973 de la mano de Eva Romoleroux de Froment, bajo el nombre de Dulcería Bombon's inició como un emprendimiento casero que ofertaba pasteles, desayunos, café, chocolate y panadería, surgió básicamente como un negocio artesanal. Debido a la calidad y calidez de sus productos y la atención, el negocio tuvo que ser ampliado, con el paso del tiempo dulcería Bombon's creció y el local inicial, se convirtió en nueve locales. Para el 2005 se convirtió oficialmente en Café Bombon's. En mayo del 2022 contaba con una nómina de 70 empleados y 28 locales (Epicuro, 2017).

El reconocido *Café de Tere*, que ha tenido un crecimiento vertiginoso e inesperado, a palabras de su propietaria (Teresa Castro), este emprendimiento apertura sus puertas en 1987 debido a necesidades económicas personales. Por esta razón doña Teresa inició dentro de su casa con el expendio de bolones, hoy en día es una empresa familiar que cuenta con más de 35 años de trayectoria, en la que su propietaria continúa a la cabeza pese a rumores de venta, además hace énfasis en que el éxito de su emprendimiento se debe a la calidad de servicio al cliente (EL Universo, 2019).

Diez años después del inicio del *Café de Tere* (1997), llega el feriado bancario, y con ello la necesidad de emprendimiento por parte de los ecuatorianos, en ese

momento el matrimonio de Richard Peet y Soledad Hanna se ve en la necesidad de un negocio que les permita subsistir económicamente, así nace *Sweet & Coffee* con una nómina inicial de 15 empleados y un primer local ubicado en el centro comercial *Mall Del Sol* teniendo un éxito algo "inesperado" a palabras de sus dueños, quienes concuerdan en que parte importante de su crecimiento y aceptación por parte del público se debe a crear una experiencia agradable para el cliente, la cual se basa en tres ejes fundamentales: la calidad del producto, la calidad del servicio y el ambiente de los locales. (Muñoz, 2022)

Tal es el éxito y crecimiento de *Sweet & Coffee*, que para el 2008 crean la universidad del café, esto fue clave para alcanzar el éxito y la calidad de servicio que estaban conscientes de necesitar, por esta razón decidieron crear este programa de capacitación para sus colaboradores, en el 2017 ya contaba con 1000 empleados y en el 2019 alcanzaron los 100 locales, para el 2022 consolidaron 16 puntos de venta más, aunque la meta trazada para el 2026 es un poco más ambiciosa, puesto que esperan contar con 220 locales a esa fecha (Muñoz, 2022).

La marca *Juan Valdez* llega a Guayaquil en 2008, con un total de 16 franquicias que estuvieron bajo la alianza estratégica entre las empresas Procafecol S.A. y Latincafé S.A. distribuidas entre las ciudades de Quito y Guayaquil, diez puntos de venta en la primera y 6 en la segunda, esto según lo mencionado por diario El Universo (2008), sin embargo; en el puerto principal, en los locales ubicados en el aeropuerto de Guayaquil y Urdesa obtuvieron un promedio de 1200 transacciones semanales lo cual fue considerado un éxito, pese a esto la marca tuvo que cambiar su estrategia de venta, integrando a las cafeterías la oferta de postres, justificando esto con la consideración de que para ese entonces la ciudad no tenía una cultura cafetera como tal (Bruque, 2019).

En 2011 de la mano de los mismos dueños de Juan Valdez llega Mc Café, bajo el sello de la franquicia de Mc Donald's, lugar que ha sido (a palabras del administrador de la época, Xavier Landeta) este modelo fue diseñado para un nicho de mercado que oscilaba entre los 20 y 30 años (Castillo & Zambrano, 2015)

La llegada de la pandemia y la nueva realidad fueron causa de muchos cierres, así lo evidencian las cifras emitidas por el Ministerio de Turismo, las cuales expresan que previo a la declaración de emergencia por parte del Gobierno Nacional a causa del

Covid-19 para el 2020 existían no menos de 19000 establecimientos registrados en la institución ejerciendo funciones turísticas, de los cuales el 60% se ubicaban dentro del rubro del sector gastronómico, sin embargo; la pandemia demostró sus efectos al finalizar el año con un informe que evidenciaba de un decrecimiento de no menos del 19% respecto al año anterior (CFN, 2022)

Esto concuerda con las cifras emitidas en la página oficial de la Cámara de Turismo del año 2020, las cuales indican que en ese año el sector de alimentos y bebidas generaba no menos de 68773 plazas de empleo, de las cuales 37478 eran ocupadas por hombres y 31295 por mujeres. En este mismo sitio web, se muestra que la cantidad de establecimientos funcionales en Guayaquil alcanzaban los 4311, esta cifra disminuyó en el 2021, en la misma ciudad únicamente llegaron a 2000, respecto a los 4354 del 2019, se entiende que esta disminución se dio a causa de la pandemia (Ministerio de Turismo, 2023).

Para obtener una mayor certeza a lo antes mencionado, se exponen cifras evidenciadas en el estudio realizado dentro de este sector turístico gastronómico de Guayaquil (Zhangallimbay & Castillo, 2020). En esta época se pudo apreciar caída y quiebre de negocios dedicados a esta actividad económica, muestra de esto es el informe realizado por el Centro de Investigaciones Económicas de la ESPOL (CIEC) en el 2020. Dentro del mismo se grafica la opinión de 127 propietarios y gerentes de varios locales dedicados a actividades de bares, cafeterías y restaurantes, recopilada en las dos últimas semanas del mes de abril de dicho año.

De la muestra analizada, los restaurantes y cafeterías representan el 76,6% de los encuestados... La mayoría de los locales están ubicados en Samborondón, Ceibos y Kennedy (entre las tres zonas representan el 55% de la muestra) ... En su mayoría son locales bien establecidos con un tiempo de funcionamiento mayor a dos años... y, en su mayoría, los negocios son de tipo familiar (65,6%) con un máximo de entre 2 y 3 socios" (ESPOL, 2020, pp. 1).

Con el desarrollo de este informe, entre sus conclusiones se aporta que, los negocios ubicados entre el rubro de cafeterías y restaurantes que lograron subsistir lo hicieron gracias a que evolucionaron sus formas de servicio, es decir; si antes de la crisis sanitaria las ventas a domicilio alcanzaban únicamente el 21% de las ventas,

hasta abril del 2020 estas representaron hasta el 80% del total de sus ingresos. (ESPOL, 2020)

Es tal la evolución de las cafeterías en Guayaquil que (Camacho, 2021) realizó un reportaje en el cual destacaba la importancia que ha tomado este tipo de negocios dando un giro importante ofertando no únicamente a productos a base de café, sino; implementando entre su catálogo productos como bizcochos, galletas y variedad de bocados de pastelería para acompañar la bebida, haciendo énfasis en el crecimiento de estos emprendimientos en el año de la realización del reportaje, se tuvo acceso a no menos de cinco cafeterías (Cotidiano, La Media Luna, La Central, La Veredita) *dipping cookies*, Ana Cristina Granja, su dueña destacó que no es suficiente con un buen sabor; sino que, se debe contar siempre con la necesidad de crear una experiencia agradable para cada cliente que acude al local, por lo pronto esta marca cuenta con dos locales, uno de ellos ubicado en Samborondón y otro en Ceibos. Andrea Camacho, dueña de *Café Colibrí*, (Panamá y Luzarraga) concuerda con Granja respecto a la necesidad de crear una experiencia que genere una imagen positiva en los consumidores.

De este modo se evidencia que este tipo de negocio tiene gran acogida por parte de los guayaquileños, quienes asisten a estos locales no únicamente por una oferta gastronómica exquisita, sino debido a la calidad del servicio recibido por parte de quienes colaboran en las distintas marcas.

Finalmente, el desarrollo de la presente investigación se justifica por la necesidad de lograr que a través de la aplicación de mecanismos de control interno se obtengan mejores resultados en la gestión comercial de cualquier marca que desee implementar nuevas formas de control. De igual forma el presente estudio servirá como antecedente y base teórica para futuras investigaciones. Del mismo modo, la investigación ayuda a reflejar la importancia de tener un sistema de control interno, ya que permite el logro de metas y objetivos planteados.

### **Definición del Problema**

La falta de control supone un problema central en cualquier marca, debido a que este genera pérdidas económicas y una disminución de la producción por parte de sus empleados. Por otro lado, la falta de una correcta gestión comercial evita generar

experiencias positivas en los clientes, quienes de este modo no alcanzan a ser fidelizados con la marca que consumen, y optando por declinar su preferencia hacia la competencia. (Castro , 2022)

Al hablar de pérdidas o ganancias es imprescindible realizar un análisis del efecto económico de crear promociones dentro de una marca, para esto se cita a (L. Salazar, 2020) quien realizó un análisis comparativo de los efectos de generar experiencias aplicando promociones, entre las conclusiones emitidas por dicho autor, se menciona que: la cafetería *Sweet & Coffee* cuenta con mayor cantidad de clientes debido a que sus promociones se encuentran enfocadas tanto a los clientes internos como a los externos, siendo esta una herramienta eficaz para incentivar a sus colaboradores.

En cuanto a lo antes mencionado se puede acotar que, el efecto económico es visible, debido a que quien genera mayor cantidad de promociones obtiene una mayor cantidad de clientes, y esto es fácil intuir debido a las grandes filas que se forman en locales de reconocidas marcas (*Juan Valdez* y *Sweet & Coffee*) ubicados en San Marino, se cita este ejemplo debido a que en dicho centro comercial, los locales pese a que son competencia directa están ubicados a pocos metros de distancia, y en horas pico se forman enormes filas sobre todo en la cafetería que es marca ecuatoriana, en donde es común que los empleados soliciten apoyo a los guardias privados del centro comercial para garantizar una mejor organización tal como se ha podido verificar gracias a las visitas de campo realizadas.

Por otro lado, según datos emitidos por parte de colaboradores de ambas cafeterías mencionan que en casos en los que no exista un control permanente y eficaz de las promociones, estas pueden generar pérdidas de hasta el 1% del total de sus ventas. Cabe recalcar que dichos colaboradores solicitaron mantener el anonimato.

### **Propósito de la Investigación**

Analizar el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil, año 2022.

Para alcanzar este propósito se debe:

- Realizar una revisión de la literatura relacionada al control interno y la gestión comercial del sector turístico para determinar los beneficios de aplicaciones de sistemas de control.
- Evaluar la situación actual mediante entrevistas a administradores y trabajadores de una marca de cafetería que aplique control interno en la gestión comercial.
- Analizar los sistemas de control internos aplicados a la gestión comercial de las empresas del sector turístico de Guayaquil.

### **Significancia de la Investigación**

Con la presente investigación se espera aportar conocimiento dentro de la comunidad académica dando un mayor realce a la importancia de que las empresas cuenten con procesos y procedimientos de auditorías de gestión aplicadas a las diferentes áreas de la cadena de producción de sus productos, en el caso específico de este trabajo de investigación, se le otorga un enfoque de mayor realce a la importancia de contar con procesos de auditorías a las promociones que se exponen en diferentes cafeterías ubicadas al norte de la ciudad de Guayaquil. En cuanto a la relevancia social de la investigación se puede acotar que, entre los retos que se hicieron presentes en el desarrollo de la misma, está el verificar que no existen trabajos bibliográficos de esta naturaleza enfocados en la auditoria de procesos de promociones. El desarrollo de este trabajo permitirá determinar o analizar el control interno en la gestión comercial sobre los resultados económicos que pueda obtener, para cualquier marca que aplique promociones y no cuente con procesos de control, su aporte teórico es el producto final de la investigación, debido a que, como ya se mencionó con anterioridad, no es común encontrar investigaciones de auditorías aplicadas al campo del análisis de control de procesos de las promociones implementadas en productos o marcas, razón por la cual el aporte de este trabajo es significativo para la comunidad académica.

### **Naturaleza de la Investigación**

La naturaleza de la investigación es de origen cualitativo, debido a que para su desarrollo se propone el uso de herramientas y elementos que responden a este tipo de investigación, la cual permite la observación y consecución de datos que promueven

el análisis del control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil. Año 2022.

### **Preguntas de la Investigación**

- ¿Cómo influye la el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil?
- ¿Cómo afecta de manera positiva las teorías existentes sobre los diferentes sistemas de auditoría a las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil?
- ¿Cuál es la situación actual de los establecimientos turísticos gastronómicos que aplican sistemas de control interno en la gestión comercial?
- ¿Cuán significativo es el control interno en la gestión comercial?

### **Hipótesis**

El control interno contribuye a la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico en Guayaquil.

### **Marco Conceptual**

#### **Procedimientos de Auditoria**

La auditoría es considerada en la actualidad una ciencia que tiene cierto grado de complejidad, la cual es aplicable a distintos procesos que impliquen la necesidad de un control que permita analizar beneficios o pérdidas (económicos o no). Según Escobar (2021) la auditoría es definida como "la causa de amontonar y evaluar seguridad". Barba & Gutiérrez (2021) afirman que el uso de procedimientos de auditoría garantiza la seguridad de la información empresarial gracias al control del flujo de la misma. Barberán et al (2019) mencionan que la importancia de la auditoría radica en la posibilidad de determinar el impacto de distintas situaciones y escenarios y como afectan estos al desarrollo de las empresas, destacando además la conveniencia de contar con estos procesos. Para Valdivia (2019) la aplicación de procesos de auditoría permite optimizar recursos a cualquier marca o empresa. debido a lo mencionado por los autores se puede deducir que, el contar con procesos de auditoría aplicada a diferentes áreas de una empresa o institución permite un mayor control garantizando así posibilidades de éxito para cualquier marca.

## **Promociones**

La promoción es uno de los cuatro elementos que se mencionan en la estrategia conocida como "Marketing Mix" o "4 P's del marketing" en la actualidad estos son: precio, producto, promoción, y plaza. En 1950 Neil Borden, profesor en la Harvard Business School realizó estudios que le permitieron determinar en 12 conceptos las preocupaciones más comunes de los responsables del marketing, la lista inicial incluye diseño de productos, marca, precio, distribución, representantes de ventas, publicidad, promoción, packaging, Exhibición (PLV), servicio, distribución, investigación. Años después (1960), el listado fue simplificado por McCarthy, también profesor, pero de la Universidad de Michigan, de este modo nace de manera oficial lo que hoy en día se conoce como una de las estrategias de marketing más efectivas a la hora de ingresar a un mercado, y fidelizar a un cliente. (Partner Hubspot CRM y Automatización de Marketing, 2016)

Por otro lado, para (Morales, 2018) la promoción, además de ser la cuarta variable del Marketing Mix, es la herramienta que le permite a determinada marca influir en las actitudes y comportamientos del mercado meta (mercado al que se desea acceder) alcanzando de este modo objetivos específicos, los cuales son: informar (dar a conocer las características, ventajas y beneficios del producto), persuadir (siempre con ética) a los potenciales clientes, y recordar (mantener el producto en la memoria de los clientes).

## **Pérdidas Económicas**

(Barberán & Jurado, 2020)mencionan que debido a la evolución del mercado y una competitividad más agresiva es imprescindible contar con promociones que promuevan el consumo de los productos que ofertan las marcas, esto supone una gran inversión que de cierto modo se convierte en una apuesta, debido a que las garantías de retorno de valores está basado en estudios de factibilidad los cuales suelen tener márgenes de error que pueden convertirse en problemas si no son controlados de manera adecuada.

(Peñate Santana et al., 2021)realizaron un estudio que demuestra que, las estrategias de plaza y promoción aplicadas sin procesos establecidos generan incluso

el cierre de locales comerciales, ratificándose así la importancia de contar con procesos .de auditoría y planificación además de la capacitación a los empleados, en este último punto radica una de las variables de la investigación puesto que un colaborador que no cuente con información suficiente no podrá asesorar de manera satisfactoria las dudas de los clientes que visiten las cafeterías y promover las promociones.

### **Variables**

#### **Variable independiente**

Se considera como variable independiente el Control interno

#### **Variable dependiente**

Se considera como variable dependiente la Gestión comercial

### **Definición de Términos**

**Procesos:** la RAE define el proceso como "un conjunto de fases secuenciales de un fenómeno natural o operación artificial". Por otro lado, (Robbins & DeCenzo, 2002) mencionan que el proceso administrativo es una serie de pasos que se interrelacionan entre sí, generando así una serie de aplicaciones que permiten la planificación, el control, la dirección y el control.

**Auditoría:** Es el proceso de evaluación minuciosa de una sociedad u organización con el ánimo de conocer sus características específicas, así sus fortalezas y debilidades (Florián, 2020) convirtiéndose así en un examen que permite conocer la veracidad de los procesos aplicados a ciertas actividades en determinada institución.

**Control:** Acción verificar el desempeño de distintas áreas o funciones de distintos departamentos y de lograr que estas se ejecuten según medidas planificadas con anticipación las cuales han sido comunicadas a los distintos integrantes de una organización (Medina, 2019).

**Riesgo:** Posibilidad de que una amenaza se convierta en una realidad que sea considerada como un desastre, daño, o perjuicio y que sus posibles consecuencias pongan en peligro la estabilidad económica y el crecimiento de la organización. (Nahún Pacheco, 2019)

**Promociones:** Comunicar y diseñar campañas enfocadas en llamar la atención de un público determinado, con el objetivo de incrementar la demanda de un producto o servicio y lograr su aceptación en un nicho de mercado, generando así el crecimiento de la marca y empresa que se encarga de su creación (Urrego & Pérez, 2019).

**Marketing:** Según (Carpintero, 2017) se le define como la ciencia que orienta su funcionalidad hacia el cliente y la empresa, a su vez es considerado un proceso de planificación enfocada en promover un producto y así alcanzar un mayor número de clientes . Para (Urrego & Pérez, 2019) esta ciencia supone una nueva forma de planificación, lo cual permite garantizar un mayor alcance en las proporciones del mercado, esto se traduce a un incremento en las ganancias de la marca.

**Clientes internos:** Está constituido por el personal de la nómina, en otras palabras; es el "empleado" o cualquier persona que tenga algún tipo de relación laboral con la marca, o compañía, aunque esto no implica que esta persona adquiera el producto que la organización expende, cabe destacar que, este término promueve la identificación del empleado con la institución para la que trabaja, sus valores, misión y visión (*El Cliente Interno.pdf*, 2020.).

**Ventas:** Actividad que se concreta a través de una transacción que se encuentra supeditada al intercambio monetario a través del cual se materializa la adquisición de un producto, bien o servicio que permite cubrir una necesidad, esta no está condicionada por la satisfacción, sin embargo; en la actualidad, se da un mayor enfoque a la variante antes mencionada (Carpintero, 2022).

### **Supuestos**

La falta de procesos de control de promociones genera pérdidas económicas a las cafeterías.

El contar con un manual de procedimientos de promociones garantizará un mayor control por parte del área administrativa.

La información recopilada es confiable.

Establecer un mayor control interno garantiza un mejor control en las promociones.

### **Limitaciones**

Entre las posibles limitaciones a la hora de desarrollar esta investigación destaca la poca disponibilidad de ciertos empleados a la hora de realizar encuestas dentro de determinada empresa, debido al temor de represalias por parte de sus empleadores. El conseguir información que la mayoría de las veces los gerentes denominan información restringida ha sido todo un reto, puesto que no todos desean colaborar pese a que se les explica que sería beneficioso para la empresa contar con estudios de este tipo.

### **Delimitaciones**

La presente investigación será realizada en cafeterías de la ciudad de Guayaquil las cuales se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de reunión y que promueven el consumo entre sus visitantes dentro del año 2022.

**Delimitación espacial:** Ciudad de Guayaquil.

**Delimitación temporal:** Año 2022

**Delimitación del universo:** Cafeterías *Sweet & Coffee* ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

## **Capítulo II. Revisión de Literatura**

### **Marco Contextual**

Las cafeterías en Guayaquil forman parte activa de la vida familiar y laboral de los guayaquileños, generando fuentes de empleo dentro de una industria que incluye varios eslabones hasta llegar a un producto final que se expende en distintos puntos de la urbe porteña, debido a su acogida los administradores y demás personas responsables de estos establecimientos toman en cuenta especial atención al servicio al cliente, además de nuevas formas de atraer clientes y fidelizarlos, logrando así una preferencia por la marca, (Haydee & Álvarez, 2020)

El generar nuevas ideas que se exponen como promociones que promueven la sana competencia entre establecimientos por ganar un porcentaje mayor dentro del mercado promueve a nivel de cada empresa situaciones que deben ser detectadas, analizadas y controladas con el objetivo de prevenir pérdidas que a un largo y mediano plazo perjudiquen a la empresa, es por esta razón que las grandes marcas promueven el uso de herramientas de auditoria aplicada a procesos de producción, ejemplo de esto es el trabajo realizado por (Pardo et al., 2020) dentro del cual destaca la necesidad e importancia de contar con normas que regulen los distintos procesos que intervienen dentro de la producción de su empresa.

A nivel mundial los procesos de auditoria son algo novedoso, sin embargo; esto no implica que sea una herramienta que es nueva dentro de la realidad de la mercadotecnia, ejemplo de esto es las diferentes normas ISO que fueron creadas aproximadamente en 1947 en Londres y son aplicadas a diferentes tipos de negocios a nivel mundial, tal como menciona (Colorado, 2021) en su trabajo de investigación que, promueve el uso de la herramienta COSO para la estandarización, auditoría y control de procesos en un café bar en la ciudad de Sevilla.

(Paz, 2020) manifiesta que a nivel nacional los sistemas de control y auditoría son una herramienta poco aplicada al control de marcas, sin embargo; toman mayor presencia con el paso del tiempo, tal como es el caso de F&V Quito que, aplicó estos procesos a distintas áreas tanto operativas como administrativas. (Chimarro & Lara, 2023) realiza un análisis de la implementación del sistema COSO IV en el sector hotelero de la ciudad de Ibarra generando un manual de procedimientos adaptado a las

necesidades de dicha industria, por lo que recomiendan la implementación del mismo puesto que facilita procesos y la toma de decisiones. En el trabajo de (Pizarro, 2022) se concluye que el generar un diseño de control basándose en el modelo COSO ERM permitió mejoras a la administración de la Cooperativa de Ahorro y Crédito para la Vivienda Orden y Seguridad de la ciudad de Quito.

### **Marco Legal**

Tal como sucede con cualquier empresa, emprendimiento o ciudadano es necesario que este sea consciente de sus deberes, derechos, y obligaciones, con el objetivo de promover mayor conocimiento y coherencia a la hora de ejercer sus funciones, a continuación, se describen varias leyes y normas que aplican al desarrollo de este trabajo.

### **Constitución de la República del Ecuador**

De acuerdo con lo establecido dentro del Capítulo sexto, en el cual se especifican los derechos de la Libertad, en el Art.66, se reconoce y garantiza en su numeral 15 el derecho al libre desarrollo de actividades económicas ya sea estas de manera individual y colectiva, siempre y cuando esté basado en los principios de solidaridad, responsabilidad social y ambiental (p.32-33)

En cada enunciado establecido en la Constitución se busca siempre generar equidad a la hora de ejercer actividades de cualquier clase, con el fin de garantizar igualdad para cada ciudadano tal como se establece en la ley.

### **Ley de Compañías**

Dentro de la Ley de Compañías se especifica en la Sección IX de la Auditoría Externa, Art 318 hace referencia a las exigencias por parte de la Superintendencia de Compañías en la que se especifica el contar con un informe anual de auditoría externa; si bien es cierto esto se ajusta de manera directa al área contable y financiera de la empresa, es importante mencionarlo debido a la necesidad que hoy en día se genera a partir de estandarizar procesos con el objetivo de minimizar las pérdidas en otras áreas que pudieran implicar perjuicios que se traduzcan en rubros económicos.

## **Normas Ecuatorianas de Auditoría Gubernamental**

Dentro de dichas normas, se establecen parámetros básicos para ejercer el control de los recursos públicos, en el apartado II de las Normas Relacionadas con la Planificación de la Auditoría Gubernamental, se exponen varios puntos a tomar en consideración a la hora de planificar los trabajos de auditoría entre los que destaca, conocer la entidad, y cada una de las áreas a auditar, esto implica la comprensión de la información a recibir además de sus riesgos e importancia. (Contraloría, 2022)

### **NTE INEN-ISO 9000**

Esta es una norma internacional que reúne conceptos y principios considerados fundamentales a nivel mundial para promover la gestión de la calidad en distintas operaciones. Cabe destacar que, tal como lo expresa el boletín oficial en 2021, la implementación de estos sistemas, concretan un incremento de la eficiencia de la empresa o el emprendimiento al que se adapte. (INEN, 2021)

### **Norma IPPF**

Son conocidas también como Marco Internacional de Prácticas Profesionales (IPPF) es un órgano autorizado por el Instituto de Auditores Internos (IIA) que promueven sistemas de auditorías internas las cuales son clasificadas según su aplicación entre atributos y desempeño, las primeras toman en cuenta las características de las organizaciones, y las segundas a las personas que prestan servicios. En el desarrollo de sus 26 páginas se detallan los requisitos para la implantación de sistemas de aseguramiento y mejoras de calidad (IAIAE, 2023)

### **Ley del Sistema Ecuatoriano de la Calidad**

En el título I de esta se especifica en su art. 2 los principios de calidad, entre estos destacan la excelencia que, a su vez se garantizan a través de las autoridades pertinentes quienes tienen como objetivo el propiciar estándares de calidad, que permitan el desarrollo de estrategias de productividad, eficacia y, responsabilidad social que beneficien no únicamente a la imagen corporativa y económica del país en pro de alcanzar la excelencia.

Dentro de esta misma ley, se expone en el art. 6 definiciones establecidas en reglamentos que, aunque no son leyes dentro de la sociedad ecuatoriana, debido a la

importancia de estos reglamentos se mencionan, las normas INEN ISO 17000, liderazgo INEN ISO/IEC 2, Vocabulario Internacional de VIM Metrología; y definiciones que consisten en un Acuerdo de Barreras Técnicas para el Comercio - OTC de la Organización Mundial de Comercio – OMC. Esto solo por mencionar algunos de los reglamentos más importantes.

## **Marco Teórico**

### **Teoría del Control**

A nivel mundial la necesidad del control data (de manera inconsciente) desde que existe el comercio y demás actividades que permitieron la evolución económica entre las diferentes civilizaciones, y su aplicación abarca distintas ciencias. Sin embargo, la teoría de control administrativa registra sus inicios con la revolución industrial, siendo resultado de diferentes escuelas administrativas que han ido evolucionando a través de los años. (UNAM, 2022)

Para una mejor comprensión se profundiza en los aportes realizados por diversos autores que contribuyeron a la evolución de la administración moderna, promoviendo la implementación del control como parte básica del éxito de las marcas que hagan uso de las herramientas existentes.

Fayol propuso como objetivo de su teoría el incremento de la eficiencia de la empresa a través de la organización de sus elementos a través de los principios de la administración los cuáles se encuentran detallados en su libro titulado "Administración Industrial y General" el cual vio la luz en 1916. En esta publicación se detallan, entre otras cosas, plantea las seis funciones básicas de la empresa (administrativa, comerciales, contable, seguridad, técnicas y financieras) de este modo se propone la organización de las instituciones a través de la creación de departamentos. Aportó el proceso administrativo (planificar, organizar, integrar, y controlar) en su teoría se enfatiza en que la implementación de estos cuatro puntos garantiza una correcta administración y el crecimiento de la empresa.(Cortes, 2021)

Frederick Taylor (Pennsylvania, 1856) quien es considerado el padre de la administración moderna puesto que sus aportes para la evolución de esta ciencia fueron base para la creación de nuevas teorías que han sido aplicadas paulatinamente a las diferentes marcas o empresas y necesidades, a pesar del paso del tiempo, la

propuesta de Taylor continúa vigente a la fecha, gracias a su aporte se estableció la remuneración por eficiencia o por unidad de producto elaborado para los empleados, tomando en cuenta que los intereses de los mismos, eran iguales a los del empleador, además de lo que hoy en día se denomina "buen ambiente laboral" debido a que propuso la cooperación entre la gerencia y los trabajadores. Específicamente en esta área, se le relaciona con el control, debido a que fue Taylor quien sugirió una planificación del trabajo por parte de las áreas administrativas (gerentes) de este modo se promueve una mayor producción (Ticmas Educación, 2020)

De este modo se hace evidente que pese a que sus aportaciones y teorías fueron expuestas hace casi un siglo, estas continúan vigentes a la actualidad ambas teorías fueron creadas, desarrolladas y expuestas debido a la necesidad de mejoras administrativas que se hicieron evidentes con la revolución industrial. pese a esta similitud, al analizar con mayor profundidad se puede mencionar que entre ellas existe una diferencia enorme: La teoría de Fayol se centró en la estructura de la empresa y su organización, puesto que su propuesta insistía en que el crecimiento de las instituciones mejoraría a través de la organización de la misma. Para Taylor el éxito de una empresa dependía de sus trabajadores, de este modo se centró en las tareas y la racionalización del trabajo mejorando la calidad laboral y el cálculo del pago en base a méritos de eficiencia de los empleados, planteando que un mejor reconocimiento genera mayor productividad.

Es necesario dentro de este punto mencionar a Peter Drucker (1909-2005), quien es conocido como el padre de la administración moderna, su teoría propone el autoanálisis de sus funciones y de su rendimiento como forma de mejorar los resultados de las organizaciones, esto se logra a través de las denominadas lecciones del pensamiento que proponían la descentralización de la toma de decisiones, establecimiento de objetivos y metas, el autogobierno de la empresa, promover un mayor enfoque en las oportunidades que se pudieran presentar, identificó a los empleados como parte de la inversión de la empresa, promoviendo la capacitación de los mismos de modo que obtuvieran mayor conocimiento de las diferentes áreas, identificó a la eficiencia como fortaleza del CEO, y dio a los clientes el recurso de "la razón", determinó al liderazgo como una responsabilidad eliminando así la creencia de que era un privilegio (María, 2021).

La teoría del control se implementa dentro de las empresas debido a la necesidad de evitar procesos de fuga o pérdida tanto de información como económica. El control se encuentra sustentado a partir de una serie de actividades reguladas desde puestos jerárquicos, tomando en cuenta la cooperación entre departamentos y sus integrantes (Cruz, 2021).

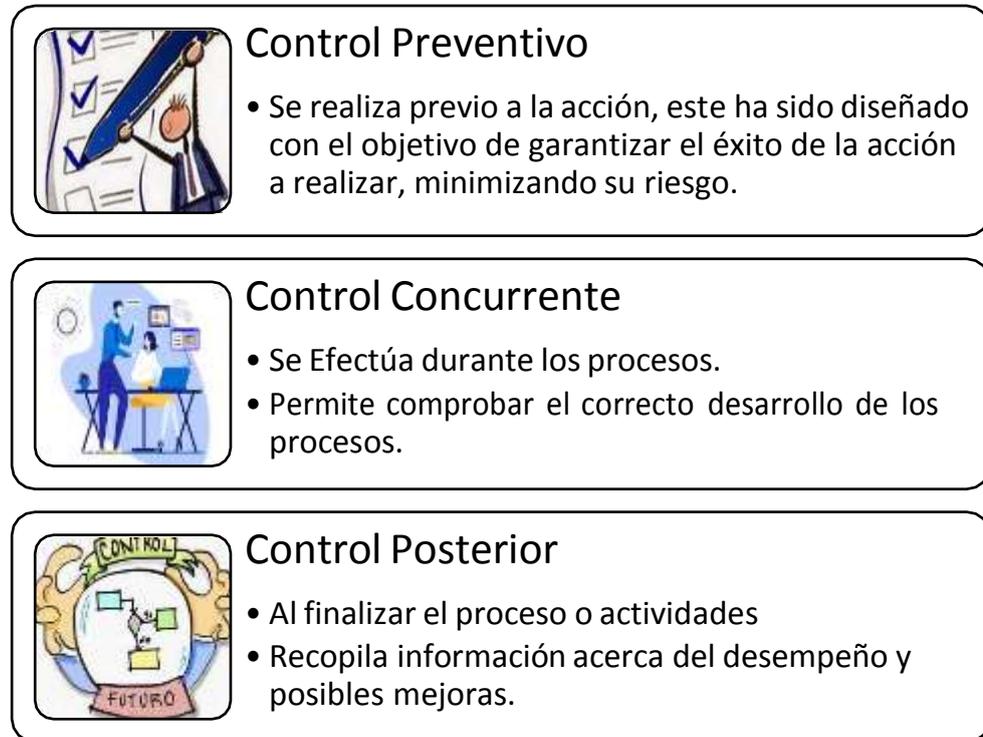
Es así que (Carrión et al., 2018) define al control interno como una herramienta ligada directamente con los procesos de planificación y dirección administrativa, y permite una gestión productiva y exitosa, que garantiza la modernización y evolución de las marcas, gracias a que detalla un estilo de gestión que permite detectar posibles escenarios que podrían afectar la estabilidad de la organización de este modo se garantiza el cumplimiento de los objetivos trazados, debido a que permite anticiparse a distintos escenarios y consecuencias, convirtiéndose en un proceso regulador de la administración

Para la Universidad Internacional del Atlántico (AIU, 2022) un proceso de control implica la evaluación, medición, y estandarización de planes que permitan trazar metas, detallando procesos que prevean los diferentes escenarios y situaciones posibles generando seguridad en cada procedimiento, además de atrever a mencionar al menos tres tipos de control administrativo (preventivo, concurrente, posterior) estos se detallan en la figura 1, por su parte, (Peña, 2013) definía a los tipos de control como preliminar, concurrente, y de retroalimentación; sin embargo se opta por la definición de la AIU debido a que es más reciente, pese a ello ambos autores exponen conceptos muy similares, y ambos convergen en que su clasificación se basa en las etapas en las que estos deben ser aplicados y gestionados, enfocando la importancia de este proceso en la evaluación y corrección de errores humanos que pueden afectar de manera negativa a la consecución de objetivos y metas empresariales.

La importancia de contar con sistemas de control interno, radica en definir la capacidad de gestionar escenarios de riesgo, apoyándose en el logro o en concretar varios objetivos, los cuales deben ser beneficiosos para la organización, protegiendo el valor de cada uno de sus integrantes y diseñados para el beneficio y crecimiento de todos los involucrados. (IFAC, 2016).

**Figura 1**

*Tipos de control administrativo*



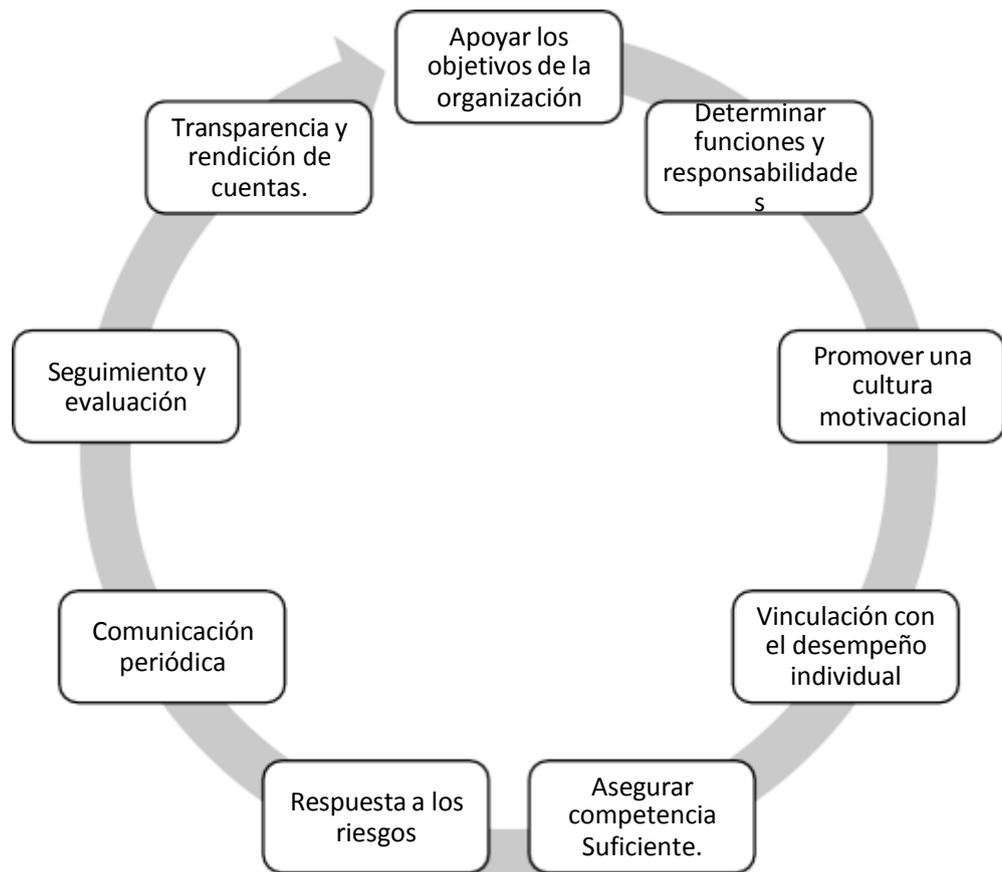
*Nota.* Adaptado de (AIU, 2022)

**Principios básicos de la estrategia de control interno**

Como toda ciencia, al momento de ser aplicada, el control interno debe contar con principios básicos que le permitan seguir de manera estandarizada una organización que provea directrices o lineamientos, con el objetivo de garantizar el éxito de la aplicación de cada estrategia propuesta, se cita a continuación los principios detallados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, expuestos en su guía internacional de Buenas Prácticas, no sin antes aclarar que estos principios permiten evaluar y mejorar los sistemas de control interno ya existentes, sin embargo; "estos no están formulados desarrollar e implementar un sistema de control interno" (IFAC, 2016).

**Figura 2**

*Principios básicos de la estrategia de control interno*



*Nota.* Adaptado de (IFAC, 2016).

**Sistema de control interno**

Para (Murillo et al., 2019) el sistema de control interno está constituido de manera conjunta por tres subsistemas los cuales se relacionan entre sí generando mejoras a la supervisión de todos los niveles de cualquier organización a la que se aplique. A continuación, en las tablas 1, 2, y 3, se expone la estructura del sistema de control interno el cual busca resolver posibles situaciones que se presenten en la organización, razón por la cual se menciona que a partir de la década del 90 los modelos de control interno han ido evolucionando de la mano de la creación de nuevas

tecnologías diseñadas e integradas para facilitar los procesos de producción y crecimiento de las mismas.

**Tabla 1**

*Sistema de control Interno, subsistema de control estratégico*

<b>Estructura del subsistema de Control Estratégico</b>		
<b>Subsistemas</b>	<b>Componentes</b>	<b>Elementos</b>
Control Estratégico	Ambiente de control	Acuerdos éticos. Desarrollo del talento humano. Estilo de dirección.
	Direccionamiento estratégico	Planes y programas. Modelo de operación. Estructura organizacional.
	Administración de riesgos	Contexto estratégico. Identificación de riesgos. Análisis de riesgos. Valoración de riesgos. Políticas de administración de riesgos.

*Nota.* (Murillo et al., 2019)

El subsistema de control estratégico propone un desarrollo "amigable" de las actividades a realizar, este se encuentra compuesto por tres elementos, ambiente de control, direccionamiento estratégico, administración de riesgos, estos suponen una forma de recabar información y retroalimentar a los integrantes de la organización respecto a si todas las etapas del proceso son realizadas a tiempo, si son viables en su implementación para la organización, y, en el caso de ya estar siendo implementadas, si estas se desarrollan de manera adecuada y a tiempo, para ello se basa en la comunicación estableciendo acuerdos basados en la ética, promoviendo el desarrollo del talento humano y otorgando un estilo de dirección mediante planes y programas

que sean diseñados respetando la estructura organizacional y promoviendo una correcta administración de posibles riesgos.

**Tabla 2**

*Sistema de control Interno, subsistema de control operacional*

<b>Subsistema de Control Operacional</b>		
<b>Subsistema</b>	<b>Componente</b>	<b>Elemento</b>
Control Operacional	Actividades de control	Políticas de operación. Diseño de controles. Diseño de indicadores. Manual de operación.
	Información	Información primaria. Información secundaria. Sistemas de información.
	Comunicación	Comunicación externa. Comunicación interna. Medios de comunicación. Planes de comunicación.

*Nota.* (Murillo et al., 2019)

El subsistema de control operacional promueve ya una aplicación de un plan diseñado tomando en cuenta sugerencias creadas a partir de la primera etapa (subsistema de control estratégico) promoviendo la implementación de la estandarización de las operaciones, de este modo se podrá obtener información confiable para la toma de decisiones debido a las actividades de control basadas en las políticas de operación, en la aplicación de control y revisión de indicadores, además de la existencia de un manual de operaciones que busque minimizar posibles errores.

Todo lo antes mencionado sin dejar de lado la comunicación efectiva entre departamentos, en el caso de la marca a analizar existen puntos de venta que se encuentran ubicados en diferentes zonas, por lo cual la comunicación interna y externa es un asunto crucial para el éxito de la implementación de cualquier plan de control

que se diseñe o implemente, con el fin de otorgar garantías a la efectividad y éxito de este subsistema se hace uso constante de medios de comunicación tecnológica.

**Tabla 3**

*Sistema de control Interno, subsistema de evaluación a la gestión*

<b>Subsistema de evaluación a la gestión</b>		
<b>Subsistema</b>	<b>Componentes</b>	<b>Elementos</b>
<b>Evaluación a la gestión</b>	Autoevaluación	Autoevaluación del sistema de control interno. Autoevaluación de la gestión
	Evaluación independiente	Evaluación independiente del sistema de control interno. Auditoria
	Planes de mejoramiento	de Planes de mejoramiento institucionales. Planes de mejoramiento funcionales. Planes de mejoramiento individuales.

*Nota.* (Murillo et al., 2019)

El ultimo subsistema es totalmente evaluativo, como su nombre lo indica, luego de un tiempo determinado de haber implementado el plan de gestión, es hora de verificar el éxito del mismo, esto se logra ya sea con autoevaluación o contratando una evaluación externa o independiente que proponga un plan de auditoría, sin embargo; este subsistema no está completo si en el informe evaluativo no se propone la aplicación de planes de mejoramiento, los cuales deben ser diseñados detallando las posibles falencias del plan de control estratégico que se está analizando y debe ser enfocado a tres ejes: institucional, funcional e individual.

### **Marco de control COSO**

El COSO es un sistema creado a través de una comisión integrada por cinco organizaciones de profesionales especializados en contaduría y auditoría de los Estados Unidos, los cuales fueron llamados Committee of Sponsoring Organizations of

the Treadway (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) para 1985 impulsados por las malas prácticas financieras que detonaron una crisis económica en dicho país (Córdova, 2019).

Sin embargo, pese a lo antes mencionado, (Córdova, 2019) cita a varios autores evidenciando que, las teorías de control eran usadas desde los inicios de las civilizaciones que fueron cuna de la sociedad moderna (Egipto, Mesopotamia, etc.), pero, al ir un poco más adelante en la historia, es necesario mencionar a Henry Fayol, quien establece la necesidad de dividir de manera equitativa las responsabilidades entre todas las partes involucradas, creando así escenarios de eficiencia y control administrativo que permita prever, coordinar y controlar. (FCA, 2004).

El COSO es definido por varios autores como un sistema de control eficiente, el cual abarca la mayor cantidad de áreas dentro de las instituciones en las que se implementa tal como menciona (Ortíz, 2021)

En su publicación (Córdova, 2019) va más allá de las definiciones clásicas que se han otorgado a la fecha al modelo COSO, haciendo suyas las declaraciones de Diego (2011) las cuales de manera textual expresan "es más que un conjunto de procedimientos de control, se trata más bien de un marco que considera la tarea de un control interno de una empresa como un fenómeno complejo y dinámico".

Lo antes mencionado, evidencia la modernización del modelo COSO, el cual ha ido evolucionando en cada publicación emitida con el objetivo de lograr su permanencia y continuar aportando en positivo a las empresas que implementen el mismo a sus marcas como parte activa de la organización y sus actividades operativas y administrativas, avalando así el enfoque de la teoría que manifestaba su dinamismo, garantizando su adaptabilidad a cualquier necesidad que se haga presente a pesar de las distintas actividades económicas de la empresa.

A continuación, en la tabla 4 (Córdova, 2019) resume su evolución histórica previo a la creación del marco de control COSO, mencionando de manera breve y concisa sus causas, además del proceso que permitió su diseño, cabe destacar que este se prolongó durante casi quince años, dentro de los cuales se dieron a cabo actividades con largas horas de debates que incluyeron la interacción entre fuerzas e intereses políticos, por lo cual es de fácil deducción de la importancia que tiene esta herramienta dentro de la cultura progresista norteamericana.

Es así como, la publicación de la iniciativa al fin la luz en 1985, y desde la fecha se ha convertido en herramienta de consulta de medidas que eviten situaciones de desfalco o estafa y pérdidas en organizaciones o instituciones que buscan alcanzar un nivel de crecimiento y excelencia en un mundo que es cada vez más competitivo.

**Tabla 4**

*Evolución histórica de la creación del modelo de control COSO*

<b>Evolución histórica de la creación del modelo de control COSO</b>	
1972	(Escándalo Watergate) Sustracción de documentos que condujo a una crisis institucional.
1977	Ley de prácticas de corrupción extranjera, propone sanciones a funcionarios que no detecten irregularidades en los libros contables.
1978	Se propone por parte del Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) la creación de reportes de control interno en instituciones.
1980	La Comisión Bancaria y de valores, incrementa el enfoque en sus funciones de Control Interno y el cumplimiento de los convenios establecidos.
1985	Creación de las Iniciativas legislativas sobre Control Interno, a través del Comité de las Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-COSO).

*Nota.* (Córdova, 2019)

Es en 1992 la primera publicación llega al mercado, sin embargo; existen nuevas ediciones que muestran su evolución y sugieren adaptaciones a cada realidad de cada época.

**Tabla 5**

*Publicaciones COSO y sus características*

<b>Manual</b>	<b>Características</b>
<b>COSO I (1992)</b>	Enfocado a la consecución de objetivos en categorías de: eficacia y eficiencia de las operaciones. fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de leyes y normas aplicables.
<b>COSO II / COSO ERM (2004)</b>	Su enfoque estuvo dirigido a la solución y diagnóstico de problemas, además de la evaluación de cambios necesarios para la efectividad del sistema.  Identificar eventos potenciales, evaluaciones de estos.
<b>COSO III (2013)</b>	Relacionado con objetivos de operaciones, información y cumplimiento de metas
<b>COSO IV (2017)</b>	Gestión de riesgo empresarial, integrando estrategia y desempeño.  Destaca la importancia de la planificación estratégica aplicada a todas las áreas empresariales.

*Nota.* Adaptado de (Córdova, 2019)

A pesar de las diferencias notables que existen entre cada una de sus publicaciones, ninguna de ellas es considerada como obsoleta, cada una de ellas tiene

a su vez puntos en común a la hora de ejercer su aplicación práctica, de modo que (Córdova, 2019) hace énfasis en cinco puntos de enfoque de la auditoría Interna COSO, los cuales tienen como objetivo promover mayor control en cada situación o actividad propuesta.

Es así que, en el entorno de control se proponen pautas de comportamiento, para la evaluación de riesgos, estos serán determinados en base a los objetivos establecidos por las organizaciones, entre las actividades de control es necesario establecer políticas y procedimientos que aseguren el cumplimiento de las directrices que se hayan establecido, además de mejorar la comunicación e información, esto es posible identificando formas de comunicación que integren a todos los implicados en el proceso. Y como punto final se encuentra la supervisión a través de actividades de seguimiento a los sistemas ya establecidos. (Córdova, 2019)

### **Teorías Científicas de la Gestión**

#### **La Gestión aplicada a las Ciencias Administrativas**

Tal como se mencionó en apartados anteriores, Peter Drucker nació en Viena (1909) y previo a su muerte en noviembre de 2005 publicó no menos de 39 libros, además de varios artículos científicos su mayor aporte llega con la propuesta de lo que se menciona en revistas de económicas como "el ideal de Peter Drucker: que las grandes empresas puedan estar entre los mejores eventos de la humanidad" (Clark, 2014)

La autora del artículo llega a esta conclusión luego de la revisión de varias obras de Drucker las cuales son "un compendio de ideas claras y centradas en el ser humano" además se enfatiza en la relación entre el ser humano (describiéndolo como el "porqué) y la organización, mencionando al primero no únicamente como empleado sino como una fuente de servicios que permiten el crecimiento de cada institución debido a las funciones que este ejerce (empleado, inversionista, proveedor, usuario, etc.)(Clark, 2014)

Al leer sus obras, o al menos una de ellas, es de fácil deducción que lo que marcó la diferencia en todas y cada una de las teorías de Drucker, respecto a demás intelectuales de la época, fue su pensamiento. Para quienes tuvieron la oportunidad de conocerlo, o charlar con él, mencionan que su proceso de pensamiento era único en su

razonamiento, y que tenía la capacidad de generar conocimiento a sus colaboradores, varios de ellos fueron entrevistados por el periodista Eduardo Braun durante el evento denominado "A Day of Drucker" y dicha entrevista replicada en la página Executive Excellence por Rita Gunther McGrath. Quien en la actualidad es profesora en la Columbia Business School y que es una de las expertas en estrategia e innovación más reconocidas a nivel mundial, adaptando sus teorías y enseñanzas no únicamente a la administración comercial, sino al aprendizaje que es el área en la cual se desempeña.

Este fue el caso específico de Philip Kotler, quien sin lugar a duda se vio influenciado por su coautor en la obra "las cinco preguntas más importantes que debes hacerte de tu organización" y a sus 90 años otorgó una entrevista en la que define el pensamiento de su maestro de la siguiente manera:

Para Drucker, el pasado, el presente y el futuro son parte del flujo que fluye, y él observaba con detenimiento ese flujo de información y experiencia humana. Uno de sus libros, *La sociedad post-capitalista*, publicada hace casi 30 años, nos da una idea de esta capacidad de ver el futuro. ¡Si hubiera vivido hoy, sin duda escribiría sobre la sociedad de post-COVID! Lo sorprendente es que el libro escrito y el que podría escribir continuará teniendo excelentes noticias" (Gunther, 2021)

En el mismo homenaje se entrevistó a Rita Gunther McGrath, quien tuvo la oportunidad de conocer a Drucker de manera inicial a través de sus obras debido a un programa universitario, luego de conocerlo personalmente concuerda totalmente con Kotler, y acota que, lo que más le sorprendió fue:

La capacidad integradora de su forma de pensar y que estaba consciente de ello a tal punto que en entrevista con Frances Hesselbein, CEO de Girls Scouts Americanas declaró -cuando miro por la ventana, veo lo que otros ven, pero lo comprendo mejor- ... Resumiría las lecciones que aprendí de mi interacción con él en una sola: todo está conectado de una forma u otra. No puedes entender todo dividiéndolo en varias partes. Las partes consideradas de forma independiente no nos dan una idea clara del todo" (Gunther, 2021)

Daniel Stern, fundador de *Stern Strategy Group*, trabajó como agente de Drucker durante la década del 90, de esos poco más de doce años ejerciendo sus funciones asegura que el padre de la gestión moderna dijo "Él vive sus principios y

antepone a sus subordinados Practicaba es un placer trabajar con él, antes de conocerlo, me sentía intimidado por él". (Gunther, 2021)

Debido a lo antes expuesto por parte de Stern, Gunther, y Kotler es fácil confirmar que una de las mayores motivaciones de Drucker era el ser humano, su capacidad de pensamiento era evolucionada e influía generando aprendizaje en quien lo rodeaba ya sea por un tiempo prolongado o no, de este modo es comprensible que sus teorías estuvieran enfocadas, de manera consciente o no, en las posibles mejoras que estas podían garantizar a los individuos, tomando el incentivo como método de impulso para los colaboradores.

Para 2008 (tres años después de su muerte) ve la luz la publicación "*The Essential Drucker*" en este libro se toma lo más importante de sesenta años de aportes teóricos-culturales realizados por el denominado padre de la gestión administrativa moderna. (McNeil, 2021) ha realizado un análisis en el cual otorga mayor atención a cuatro principios básicos de acción que son a su juicio el factor común de las teorías de Drucker, los cuales se detallan a continuación:

1) La gestión se enfoca en los seres humanos. Objetivo: Trabajo en equipo, De este modo los gerentes se convierten en Líderes capaces de potenciar cualidades y minimizar debilidades, mejorando la capacidad de crecimiento económico y social, todo esto sin dejar de lado la potenciación de sus propias habilidades.

2) La gestión permite definir los objetivos, valores, metas y misión de la organización, no existe empresa, los gerentes ejemplifican los valores de la organización, de este modo se reafirma misión, visión y objetivos se logra que todos trabajen para consolidar la visión propuesta.

3) Una buena gestión permite que la organización y sus miembros crezcan y se desarrollen con el tiempo, las personas son el único recurso real para invertir en cualquier organización, la capacitación y desarrollo continuos deben incorporarse a todos los niveles de la institución.

4) Los resultados son tangibles únicamente por fuera de la organización (a través de los clientes) un buen resultado comercial, se mide a través de un cliente feliz, un cliente feliz y satisfecho siempre trae más clientes.

Con lo antes mencionado, se evidencia una vez más en las teorías de Drucker la necesidad de enfocar los recursos empresariales al factor humano de su organización, otorgando así una mayor importancia a los mismos.

### **Teoría del Comercio**

El comercio tiene un rol de peso en la balanza de la economía y el orden mundial, es por esta razón que se convierte en un fenómeno de estudio incluso para organismos de carácter internacional con el objetivo de comprender mejor este fenómeno se propone el desarrollo de varios temas dentro de este enunciado, el detallar las teorías clásicas del comercio (Teoría de la Ventaja Absoluta, Teoría de la ventaja comparativa y la teoría de Heckscher-Ohlin), que contribuyeron a que el trueque inicial que denotaba la necesidad del ser humano de obtener un bien o servicio para mejorar su calidad de vida incluso por instinto, se convirtiera en la ciencia que es hoy en día (UNCTAD, 2017) no sin antes hacer un repaso por conceptos que permitan develar ¿qué es el comercio? Su evolución con el paso de los años, y su relación con el marketing hasta llegar a la gestión comercial.

La Real Academia de la Lengua Española (RAE) define el comercio como "compraventa o intercambio de bienes o servicios" (RAE, 2023) a este concepto principal adhiere además a las actividades económicas que se producen en torno a este intercambio. A nivel nacional, el comercio es definido por el Código de Comercio y define la actividad mercantil como "todo intercambio u operación que implican una actividad de producción tangible o intangible que es ejecutada con sentido económico"(Asamblea Nacional, 2019)

Debido a lo antes mencionado se generan varios tipos de comercio (informal, internacional, exterior, etc.) si bien todos tienen diferencias entre sí, el factor común entre todos ellos es que nacen de la necesidad de proveer artículos o servicios a las partes involucradas, y su objetivo principal sería el de generar una sensación de satisfacción a quienes intervienen en la transacción a través de la materialización de dicho intercambio.

Por su parte al indagar las teorías clásicas del comercio, es imposible no hacerlo sin mencionar a Adam Smith (Escocia 1723-1790) quien para muchos es considerado el padre de la economía mundial, contribuyó con el desarrollo de varias

teorías que derivaron en la creación del comercio internacional sentando las bases que cimentan la realidad que conocemos en la actualidad, posiblemente su obra más importante es "La Riqueza de las Naciones" en esta detallaba que la fuente principal de riquezas provenía del trabajo y no del capital económico acumulado contradiciendo de manera frontal a lo afirmado por los mercantilistas y fisiócratas de la época. De este modo contribuyó a la evolución de la producción industrial de la época amparándose en el derecho constitucional de la propiedad (UNAM, 2017)

Es de todo ése aporte teórico realizado a través de su obra que aparece la teoría comercial de "la ventaja absoluta" la cual de una manera sencilla se puede definir como la capacidad que tiene un país de exportar o producir un bien en el que requiere una menor inversión en la producción del mismo, de este modo se obtiene una mayor cantidad de recursos económicos con un mínimo esfuerzo e inversión capital por parte de dicha nación (Ángel, 2022). Un ejemplo de ventaja absoluta es Arabia Saudita y su capacidad de producción y extracción de crudo de petróleo, Ecuador tiene su ventaja absoluta con la producción y exportación de rosas o el banano.

La ventaja comparativa, por otro lado, es una teoría expuesta por David Ricardo (1772-1823), economista inglés que tuvo varios aportes a la construcción del comercio internacional (Carreto, 2018), en 1817 la cual recomienda que cada país tiene la oportunidad de obtener beneficios del comercio internacional siempre y cuando se especialice en la producción de servicios o productos en los que es capaz de fabricar analizando en que actividad su ventaja es mayor o desventaja menor (Ángel, 2022).

(Rinconada et al., 2021) va más allá en sus aseveraciones respecto a esta teoría citando a (Siddiqui, 2018) en su trabajo de investigación, quien indica que es viable y beneficioso para los países involucrados en una transacción siempre y cuando se analicen todas las oportunidades que un tratado implica. Esto debido a que en esta teoría las diferencias de la productividad entre países suponen un beneficio no solo para uno sino para varios países. Ejemplo de esto en la actualidad son los distintos tratados de libre comercio que se efectúan entre naciones para promover el comercio internacional y las exportaciones que, de manera directa, o no, generan la creación de oportunidades laborales.

La diferencia entre ventaja absoluta y ventaja comparativa radica en que la primera es la capacidad que un país o empresa tiene para producir con menor inversión, y la ventaja comparativa se refiere a la misma capacidad de un país, pero a un costo de oportunidad.

En 1933 aparecen los economistas suecos Bertil Ohlin y Eli Filip Heckscher, quienes propusieron la teoría económica que lleva los apellidos de ambos (1933), la cual también es conocida como teoría de la proporción en la cual se detalla que dos países poseen ventajas idénticas; es decir misma capacidad de producción, mismos costos, producto exactamente igual, en conclusión; los países exportan lo que pueden producir de manera basta y eficiente. Este modelo genera dos suposiciones expuestas por primero, cada país integrante de un acuerdo comercial diferirá acorde a su disponibilidad de factores de producción, y segundo, los países involucrados tenemos el mismo gusto por una misma cosa buena que por otra cosa buena. Es esta igualdad de preferencias que generan la proporcionalidad en costos de producción lo cual determinará la cantidad de producción y consumo (Cuofano, 2022)

Tal como se puede apreciar, las teorías clásicas estuvieron basadas en el comercio entre países, no así las teorías modernas, estas fueron creadas después de la segunda guerra mundial y fueron basadas en el funcionamiento de las empresas, tomadas de la mano con propuestas innovadoras sobre administración y la evolución de dicha ciencia, lo que dio paso a las instituciones que hoy en día se conocen como multinacionales, para el desarrollo de las nuevas teorías de comercio se tomó en cuenta factores como los flujos comerciales, mencionando la lealtad de la marca y del cliente además de la incorporación de la calidad y la tecnología (Sy Corvo, 2021)

Sy Corvo (2021) menciona además a varios exponentes teóricos que promovieron cambios importantes en el conocimiento de teorías modernas del comercio internacional, como fue el profesor Haberier (1993) quien reformuló la teoría de los costos comparativos basándose en los costos de oportunidad, promoviendo que la "relación de intercambio entre dos productos se expresa en términos de sus costes de oportunidad", además implantó e uso de la denominada curva de la sustitución de la producción, otorgando así un instrumento que toma en cuenta más variables a parte de la mano de obra, dando paso a nuevos factores a tomar

en cuenta para el crecimiento del comercio internacional, y desde 1959 fue un asiduo defensor del libre comercio asegurando la seguridad de sus políticas y tratados.

E. Baldwin y R. Forslid proponen por su parte que la fuerza del mercado local dependerá del nivel de libertad comercial denominada "ampliación del mercado interno" dicha liberalización supone ganancias de bienestar. Las conclusiones de Bernard, Redding y Schott proponen a su vez el incremento de la productividad a toda la industria de este modo genera un crecimiento de la producción en empresas dedicadas a la actividad del comercio de exportación y subida de precio de los "inputs" (Correa, 2018).

Con las nuevas teorías se generaron dos nuevos conceptos que para una mejor comprensión lectora se proceden a esclarecer, debido a que casi siempre se confunden por parte del lector, el comercio internacional, y, el comercio exterior, el primero se refiere al comercio de todos o cualquier bien y servicio al rededor del planeta; es decir en su totalidad, sin distinción alguna, de modo que hace un enfoque más amplio, mientras que el segundo se enfoca en transacciones específicas realizadas por un país frente al resto del mundo, teniendo un concepto más cerrado a las actividades económicas de ése país en específico (López, 2018).

### **Teoría de la Mercadotecnia**

Esta tiene su origen en el siglo XXI, como la mayoría de las teorías surgieron debido al acelerado crecimiento que experimentaron la economía, el mercado, las ventas a través de la revolución industrial, evolucionando el servicio al cliente, el marketing, la venta de tangibles a intangibles, etc. (Ponce, 2018) en el desarrollo de su investigación expone las etapas de la mercadotecnia, las cuales fueron mencionadas en el 2004 por Vargo y Lusch y tuvieron su auge entre los años 1800 y el 2004. Cabe destacar que en con el objetivo de sintetizar la información existente se expone la tabla 5, que resume las características de cada etapa y sus respectivos períodos, se incluye a la teoría económica clásica y neoclásica en este cuadro debido a que se considera a estas como la madre de la mercadotecnia.

A continuación, se expone en la tabla las etapas de la mercadotecnia para sintetizar información que permita una mejor comprensión del lector:

**Tabla 6**

*Etapas de la mercadotecnia*

<b>Teoría</b>	<b>Duración</b>	<b>Características</b>
<b>económica clásica y neoclásica.</b>	1800-1920	Intercambios instantáneos. Valor reflejado en la actividad productiva.
<b>Mercadotecnia primitiva</b>	1900-1950	Intercambio de productos básicos o commodities. Valor dentro de las instituciones de mercadotecnia.
<b>Administración de la mercadotecnia</b>	1950-1990	Intercambios basados en las 4P del Marketing El valor está determinado por el mercado.
<b>Mercadotecnia centrada en los servicios</b>	1990-2004	Intercambios de servicios basados en los recursos operativos. El valor es definido por el consumidor.

*Nota.* Adaptado de Vargo y Lusch (2004)

En cuanto a las teorías económicas clásicas y neoclásicas tienen entre sus mayores exponentes a Smith (1904) y Marshall (1927) quienes establecieron la teoría de la competencia perfecta, en la que se explicaba la falta de competencia directa entre empresas debido a la gran cantidad de compradores en el mercado, y a la oferta de un mismo producto a un mismo precio aunque fueran de diferentes marcas, esta teoría pudo ser establecida debido a la falta de control en las ganancias debido al dominio de las industrias sobre los mercados (Olivera, 2023).

Para inicios de 1900 aparece la mercadotecnia primitiva, esta tiene un periodo de cincuenta años de duración y las primeras teorías iniciales fueron enfocadas hacia intercambios de bienes un poco más complejos; es decir se dio inicio a la compra y venta de bienes inmuebles, que implicaran la transferencia de títulos, logrando que el comprador obtuviera un beneficio. (Ponce, 2018)

Entre la etapa de 1950-1980 se ubicó a lo que se conoce como administración de la mercadotecnia, se caracterizó por la necesidad de una toma de decisiones que permitiera una mayor satisfacción de los clientes, entre sus mayores aportes se

encuentra las 4P (producto, precio, plaza y promoción), que está ligada a la gestión comercial, y es por esta razón que se enfatiza en la explicación de este aporte realizado por Kotler en 1972 el cual fue creado enfocándose en la necesidad de que las empresas conozcan como desarrollar el marketing mix, puesto que, sin un análisis previo su emprendimiento estaría condenado al fracaso absoluto.(Ponce, 2018)

Ponce (2018) explica mediante figuras las dos fases de implantación de la teoría de las 4P o Marketing Mix diseñadas por Kotler, estas fases eran denominadas como macroambiente (compuesta por elementos determinados por factores demográficos) y microambiente (tiene cinco elementos: 1) Ambiente interno de la empresa y sus niveles de gerencia, 2) canales de distribución, 3) Tipos de mercado, 4) Competencias y 5) Clientes potenciales.)

#### **Mercadotecnia centrada en los servicios 1980-2004**

Tal como se puede apreciar, desde que inició la mercadotecnia, esta ha tenido diversos enfoques, y su objetivo inicial era únicamente de cubrir necesidades de manera básica sin que su objetivo principal fuera la satisfacción que el servicio le generara, esto cambia luego de la entrada del marketing mix, el ingreso de esta herramienta a la historia supuso una nueva configuración mercantil promoviendo una cadena de valores q debe ser planificada y controlada (Ponce, 2018).

El otorgar a un producto un valor a través de los servicios no ha sido tarea fácil, varios especialistas en mercadotecnia de servicios han emitido varias opiniones que promueven este nuevo enfoque, (Ponce, 2018) menciona a Gummenson (1998), Gronroos (2000), Lusch y Vargo (2004) quienes concuerdan en que el valor de un producto se genera a lo largo de la relación consumidor-proveedor, ubicando en esta interacción como el eje central de los servicios que permite crear una relación duradera con el cliente, esto sin que influya la adquisición de productos tangibles o intangibles, es por esta razón que se debe proveer una asesoría en función de satisfacer necesidades.

Si bien en la etapa anterior se pudo mencionar a breves rasgos la planificación y los dos ambientes en lo que se subdivide el marketing mix, es gracias a esta etapa en la que se puede explicar cómo se relaciona con las variables de esta investigación, pero para ello se procede a profundizar un poco más en la gestión comercial.

## **Teoría de la Gestión Comercial**

Tal como lo menciona (Ponce, 2018) para determinar la fuente teórica y filosófica de la gestión comercial hay q realizar un análisis exhaustivo de otras corrientes y teorías (es por esta razón que se abordó la teoría del comercio, las 4P del marketing y la gestión administrativa) sin embargo; se menciona también a la gestión del conocimiento, la cual resulta como elemento de ventaja competitiva según (López y Leal, 2005, pp.280)

Es a partir de 1970 con el ingreso de las Tecnologías de la información y Comunicaciones (TIC) que se inicia un cambio total en la forma de hacer negocios debido a que se pudo eliminar fronteras gracias al internet, acortar distancias a través de la integración de los celulares, y minimizar los tiempos de espera de respuestas, acelerando los procesos de negociaciones y su efectivización, de este modo se puede aseverar que, la revolución informática y tecnológica reemplazó y superó en todos los sentidos a la revolución industrial no únicamente por la integración de la tecnología a los procesos, sino por la facilidad de compartir información (Mejía & Colín, 2013.).

Son varios intelectuales quienes hablan de esta nueva teoría, sin embargo es justo mencionar a Drucker quien en sus aportes proponía promover conocimiento a los integrantes de cualquier organización, puesto que esto mejoraría su producción, lo cual sin lugar a dudas influenció a varios intelectuales que han hecho su aporte de manera individual a la gestión del conocimiento, tal es el caso que Farfán y Garzón (2008) mencionan a Malhotra (1997) y su declaración que enfatiza que "la gestión del conocimiento se encarga del proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información a través de las capacidades de las tecnologías de información y creatividad de los seres humanos" (p.28)

De este modo al adaptar lo antes mencionado a la gestión comercial se puede acotar de manera personal que, la gestión del conocimiento permite compartir recursos que benefician a quienes forman parte activa de una marca, organización, o empresa y a largo o mediano plazo se beneficie de sus actividades a la institución, debido a que se permitirá a través del conocimiento mejorar y por qué no, garantizar una mejor relación con el cliente logrando un servicio de atención eficiente convirtiendo esta teoría en un recurso o ventaja competitiva.

Según Ama (1985) se puede definir a la gestión comercial como "un proceso de planificación, el cual permite etapas que incluyen desde la concepción de un producto, incluyendo el diseño del mismo, el precio, la promoción, además de las ideas de la distribución" citado en (Carpintero, 2017).

En la actualidad para el desarrollo de nuevas formas de gestión comercial y marketing para las marcas, se toma en cuenta conceptos emitidos por Kotler & Armstrong, quienes de manera independiente generaron teorías que se complementan entre sí, debido a que la gestión comercial se basa en el objetivo de generar un estado de satisfacción total del cliente, y a su vez incrementando su presencia en el mercado. (VIU, 2021)

Carpintero (2017) cita a Pérez (2012) quien acota que, entre las características de la gestión comercial destaca el generar satisfacción de clientes tanto internos como externos dentro de una marca, esto gracias a la sistematización de procesos, como por ejemplo el contar con datos o información automatizada de proveedores, precios, competencia, de modo que se cuente con un registro que respalde y oriente la planificación de nuevas estrategias apoyadas en el denominado Marketing Mix, fortaleciéndolo a través de una cultura que promueva una buena imagen corporativa en la empresa.

En la actualidad, se usa esta teoría para promover competitividad, atraer al cliente y generar fidelidad a través de los servicios, convirtiéndose en una estrategia que "agregue mejora el ciclo de relación con el cliente y aumentar la competitividad"(Da Silva, 2022)

Según un estudio realizado en México por (KPMG, 2019) respecto a estrategias empresariales, se obtuvo como resultado que la corriente se dirige a un mayor enfoque a centrarse en el cliente a través de la gestión comercial, alcanzando un 63% de la implementación de esta estrategia en la muestra de 933 empresas encuestadas, le siguió en orden de importancia de crear nuevos productos (50%), desarrollar o invertir en personas (46%), mejorar los procesos y el rendimiento (39%) y centrarse y fomentar la innovación (39%).

En el mismo estudio, se determinó que el construir relaciones cercanas con clientes mediante programas de lealtad y servicio alcanzo el 89% de aceptación entre

las organizaciones como acción más relevante para lograr el crecimiento de las instituciones durante los siguientes tres años (KPMG, 2019)

A su vez (Da Silva, 2022) menciona que entre los principales retos de la implementación de la gestión comercial se encuentra la satisfacción del cliente, y segundo, la participación que logrará la empresa en el mercado. Esto se debe a que ambos exigen una estrategia, además de un sistema de control de calidad y la integración, coordinación y compromiso por parte de las diferentes áreas de la institución.

Sin embargo, el contar con un plan de gestión comercial permite beneficios como otorgar cierto nivel de garantía respecto al cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa, estructurar y detallar los procesos y procedimientos de producción, esto también contribuye a la mejora de la imagen empresarial, no únicamente ante sus empleados, sino; ante la opinión pública en general y sobre todo, mejora la satisfacción del cliente, esta teoría es avalada por un estudio de (KPMG, 2019) el cual revela que las empresas que logran centrar sus objetivos en la satisfacción del cliente, logran un 38% más de probabilidades de incrementar su rentabilidad.

### **Implementación de una Gestión Comercial eficaz**

En la bibliografía consultada, se menciona que para lograr una implementación que promueva una gestión comercial eficaz es necesario incluir una planificación detallada que integre varios puntos básicos como lo son el conocimiento del tema o área que se pretende gestionar, además de aplicación de estrategias de marketing y conocimiento administrativo para no dejar de lado los puntos importantes de estas áreas.

Lo antes mencionado permite justificar el desarrollo de estos tópicos en la presente investigación. Debido a esto en la tabla titulada "pasos para la implementación de una gestión comercial eficaz" se enumera y detalla las características de cada uno de los pasos enunciados, finalizando en la implementación del sistema COSO que más se adapte a las necesidades de la empresa

**Tabla 7**

*Pasos para la implementación de una gestión comercial eficaz*

<b>Pasos</b>	<b>Características</b>
<b>Fijar objetivos</b>	Deben ser claros, precisos, alcanzables, medibles y sobre todo fijados en un lapso determinado.
<b>Análisis del mercado</b>	Conocer el mercado se convierte en una ventaja competitiva, su situación, el público objetivo y demás variables que permitan segmentar el mercado.
<b>Conocer el producto</b>	Teoría del conocimiento, no es suficiente con conocer las características físicas y atributos básicos del mismo, hoy en día la teoría de la gestión otorga un enfoque a las necesidades del cliente los motivos para adquirir el producto.
<b>Estructurar un plan de marketing</b>	4P o Marketing Mix
<b>Analizar el sector financiero y realizar proyecciones</b>	Este es un factor externo que se escapa del control total de la empresa, sin embargo, se pueden crear posibles escenarios y soluciones mediante planes o proyecciones.
<b>Seguimiento y control</b>	El monitoreo mediante una gestión de control eficiente (COSO).

*Nota.* Adaptado de (Da Silva, 2022)

**Teoría de la Operacionalización y las Dimensiones de Variables**

Percy w. Bridgman (1882-1961) es considerado como el padre de esta teoría debido a que hizo un aporte involuntario a lo que es la metodología de la investigación en su libro "The Nature of Physical Theory" a través de la operacionalización de las variables las cuales se encuentran relacionadas al empirismo, el positivismo lógico y el pragmatismo(ILCE, 2023).

## **Capítulo III Metodología de la investigación**

### **Diseño Metodológico**

El diseño metodológico es definido por (Mercado, 2021) como un proceso que comienza con una lluvia de ideas lo cual promueve distintas variables definidas por el interés del investigador, lo cual permite una serie de acciones que se enfocan a esclarecer los supuestos construyendo así un proceso metodológico en cada una de las etapas de la investigación. El autor menciona además las teorías propuestas por Amador (1998) quien considera que el proceso de revisión documental implica no menos de tres etapas (consulta documental, contraste de la información y análisis histórico del problema).

El enfoque cualitativo basado en la entrevista promueve la recopilación de datos que aportan conocimiento basados en experiencias y datos no numéricos tal como lo define Álvarez y Martínez, a continuación, se presentan las fases por medio de las cuales se llevará a cabo el desarrollo de la investigación de este trabajo de titulación.

### **Diseño de la investigación**

#### **Investigación exploratoria**

El desarrollo de la presente investigación supone un diseño exploratorio, puesto que tal como lo menciona (García, 2020) este tipo de investigación permite exponer una visión aproximada del fenómeno de estudio y se adapta a situaciones poco estudiadas, lo que dificulta la formulación de hipótesis que sean precisas, de modo que este trata de representar el estado actual de un hecho. Además, incluyen entrevistas con expertos, y el análisis de datos cualitativos avalados en estudios documentales y observacionales.

#### **Tipo de Investigación**

El desarrollo de la investigación es de naturaleza cualitativa, de tipo observacional, -(Otero, 2018) cita a varios autores que mantienen distintos conceptos; por ejemplo, en el caso de Hernández, Fernández y Baptista (2010) la investigación cualitativa hace necesaria la recopilación de datos que carezcan de exactitud numérica, en cambio para Blasco y Pérez (2007) este tipo de investigación promueve un análisis

de la realidad basándose en la observación del fenómeno de estudio y sus variables- dentro de la cual se entrevistará a al menos cinco gerentes que se encuentren ubicados dentro de los mandos altos-administrativos de las cafeterías con el objetivo de conocer cómo afecta a sus ingresos-egresos el hecho de no contar con una auditoria de procesos aplicada a las promociones que son creadas para los clientes.

### **Enfoque de investigación**

"Es importante también que los estudios que busquemos tengan una metodología similar a la nuestra porque eso nos ayudará a discutir los resultados. Si es que en mi estudio voy a aplicar cuestionarios los cuales me darán resultados estadísticos con tablas de distribución y prueba de hipótesis; entonces, el estudio que encuentre como paso preliminar, también necesitamos resultados cuantitativos; lo mismo sucede cuando utilizas entrevistas en tu investigación y la presentas desde un enfoque cualitativo" (Arias, 2022. pp. 19)

El desarrollo de la presente investigación se realiza optando por dar a la misma un enfoque cualitativo, el cual (Mesías, 2017) indica que sus características varían de un autor a otro, sin embargo; este hace referencia a los métodos y técnicas de investigación referidos por Iniquez (1999) quien menciona que el objetivo de este enfoque es evaluar y valorar a través de métodos de investigación que abarcan el análisis de datos no numéricos, las variables de estudio, de este modo se permite comprender el fenómeno a analizar, partiendo de la observación y demás técnicas de recopilación de datos no numéricos.

### **Operacionalización de las Variables**

Tal como se ha mencionado, el análisis será aplicado al área de Gestión Comercial y Marketing de la cafetería *Sweet & Coffee* tomando en cuenta la teoría de la gestión comercial y Herramientas de Control mencionadas en el capítulo anterior, con el objetivo de lograr analizar el funcionamiento de estas dos variables y su papel en el éxito alcanzado por la marca a través de los años además de la visible preferencia del público por sus productos por encima de la competencia directa.

**Tabla 8**

*Dimensiones e indicadores del control interno*

<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Análisis de los procesos de Control interno aplicados a las Promociones y actividades efectuadas por el área de Gestión Comercial de <i>Sweet &amp; Coffe.</i>	Ambiente de control	Filosofía de administración. Integridad y valores éticos. Estructura organizacional.
	Actividades de control	Preventivo. Detección. Compensación.
	Seguimiento	Dirección y control.

*Nota.* (Rodríguez, 2021, pp.20)

**Tabla 9**

*Dimensiones e indicadores de la gestión comercial*

<b>Definición Operacional</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Área de la administración que permite dar a conocer la propuesta comercial de la empresa con el objetivo de alcanzar nuevos mercados y permanecer en ellos (Da Silva, 2022).	Prácticas de Marketing (4P)	Realización de actividades relacionadas con el marketing
	Programas de capacitación departamento de Talento Humano	Mejora del rendimiento económico fruto de las capacitaciones.
	Innovación de los procesos administrativos	Cambios administrativos con implementación de tecnología.

*Nota.* (Ponce, 2018, pp230)

## **Instrumentación**

Las etapas del diseño de la investigación son:

**Fase I:** Entrevistas (consulta de información a fuentes fiables).

La entrevista es un método de investigación por medio del cual se indaga un tema con el objetivo de recabar información, se hizo muy popular su uso durante la pandemia, debido a las flexibilidades de la tecnología y exigencias de las medidas de seguridad, supone la interacción de dos o más personas respecto a determinado tema o fenómeno, para una mayor veracidad es recomendable que esta sea planificada y que sus preguntas estén enfocadas en la consecución de objetivos. (Sánchez et al., 2021).

Debido a lo antes mencionado, se propone entrevistar a cinco integrantes de la organización quienes cumplen funciones tanto en áreas operativas como administrativas, la entrevista, el formato y sus preguntas serán detalladas en el enunciado de instrumentación.

**Fase II:** Observación con participación media.

Para (De Gracia, 2022) este tipo de interacción promueve una participación mínima por parte del observador dentro del entorno a analizar, una participación media supone un análisis e interactuar sin invadir la cadena de sucesos a analizar. Debido a lo mencionado, se ha optado por este medio de observación, sobre todo para analizar el desempeño de los colaboradores en distintos puntos de venta.

**Fase III:** contraste de la información

También conocida como triangulación de datos, supone el contraste de la información recabada tanto en la recopilación bibliográfica, como en la observación, (Ocampo, 2019) menciona al menos cuatro formas distintas de esta técnica, sin embargo para este enunciado se aplicarán no más de dos. la triangulación de teorías, y la triangulación de investigadores; la primera, hace comparación entre distintas teorías recopiladas a lo largo del desarrollo de la investigación bibliográfica y, la segunda hace referencia al uso de distintos observadores en mismos puntos, para luego contrastar puntos de vista.

**Fase IV:** Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Período 2022

En esta fase se presenta en el capítulo final un informe que permita un análisis del control interno en la gestión comercial de las empresas del Sector Turístico-Gastronómico de Guayaquil. Período 2022.

### **Entrevista**

Tal como se mencionó en el diseño de la investigación, la entrevista es un formato de preguntas y respuestas entre dos o varias personas que aportan y recopilan información respecto a determinado fenómeno de estudio. (Sánchez et al., 2021)

A continuación, se presenta el perfil de las personas que serán entrevistadas para el desarrollo de la presente investigación:

### **Perfil**

- Gerentes administrativos.
- Altos mandos, jefes de departamentos tanto operativos como administrativos, tomando en cuenta a los administradores de cafeterías.
- Personal encargado de los procesos de auditorías (en caso de que se contara con este)

### **Preguntas de entrevista**

En el siguiente formato se presentan las preguntas que serán formuladas a cada uno de los entrevistados, con el objetivo de recabar información que permita un mejor análisis. Estas fueron diseñadas tomando en cuenta la relación entre las variables de investigación, sus objetivos, y la teoría recopilada.

Luego de su diseño estas fueron presentadas a la Doctora en Administración de Empresas Estratégicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, María Mercedes Baño Hifong, quien luego de revisarlas procedió a confirmar su validez y robustez dando visto bueno para su aplicación.

Tabla 10.

*Formato de entrevista relacionada con la variable independiente*

<b>Entrevista sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.</b>	
<b>Antigüedad en la empresa:</b> <b>Cargo:</b> <b>Variable independiente:</b> Control Interno	
<b>OO. GG.:</b> <b>Analizar el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil. Período 2022.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?</li> <li>• ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?</li> </ul>
<b>OO.EE. 1:</b> <b>Realizar una revisión de la literatura relacionada al control interno y la gestión comercial del sector turístico para determinar el beneficio de aplicaciones de sistemas de control.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?</li> <li>• ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?</li> <li>• ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?</li> </ul>
<b>OO.EE. 2:</b> <b>Evaluar la situación actual mediante entrevistas a administradores y trabajadores de al menos dos marcas de cafeterías que apliquen o no control interno en la gestión comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?</li> <li>• ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?</li> </ul>
<b>OO.EE. 3:</b> <b>Analizar los sistemas de control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico de Guayaquil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?</li> <li>• ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?</li> <li>•</li> </ul>

Tabla 11.

*Formato de entrevista relacionada con la variable dependiente*

<b>Entrevista sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.</b>	
<b>Antigüedad en la empresa:</b>	
<b>Cargo:</b>	
<b>Variable dependiente: Gestión Comercial</b>	
<b>OO.GG.:</b> <b>Analizar el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil. Período 2022.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?</li> <li>• ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?</li> </ul>
<b>OO.EE. 1:</b> <b>Realizar una revisión de la literatura relacionada al control interno y la gestión comercial del sector turístico para determinar el beneficio de aplicaciones de sistemas de control.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?</li> <li>• ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?</li> </ul>
<b>OO.EE. 2:</b> <b>Evaluar la situación actual mediante entrevistas a administradores y trabajadores de al menos dos marcas de cafeterías que apliquen o no control interno en la gestión comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?</li> <li>• ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?</li> </ul>
<b>OO.EE. 3:</b> <b>Analizar los sistemas de control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico de Guayaquil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?</li> <li>• ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?</li> </ul>

### **Ficha de observación**

La ficha de observación, tal como su nombre lo indica, es un formato que permite documentar de manera clara las características básicas del fenómeno objeto de estudio por parte del investigador. Se puede dar de forma directa o indirecta, esto dependerá de la forma en la que el investigador recauda la información necesaria. La primera es entregada de manera directa al investigador, la segunda implica el trabajo de investigación por parte del autor del estudio (Arias, 2020).

### **Escala de Likert**

Rensis Likert, logró entre otras cosas la creación de la herramienta que lleva su nombre y es usada para hacer estudios de mercado, y permite debido a la versatilidad de sus formatos adaptarse a las necesidades del investigador (Matas, 2018). Para (Bracamontes, 2019) esta es una herramienta que no únicamente permite medir niveles de satisfacción, sino que, su objetivo principal es el de lograr convertir datos cualitativos en cuantitativos.

A continuación, en la tabla 12 se presenta una ficha de observación con opciones de análisis basadas en la escala de Likert, de modo que se pueda analizar el nivel de cumplimiento de determinados parámetros por parte de los empleados en los diferentes puntos de venta elegidos para realizar este estudio.

Se ha otorgado a los mismos un puntaje a cada una de las tres opciones de evaluación:

**Tabla 12.**

Puntaje otorgado a opciones de análisis

Cumple totalmente	3 puntos
Cumple parcialmente	2 puntos
No cumple	1 punto

De este modo se le otorga un valor numérico que permitirá graficar y mejorar la medición de los parámetros evaluados.

**Tabla 13**

*Ficha de observación de Punto de Venta*

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>Parámetros</b>	<b>Cumple Totalmente</b>	<b>Cumple Parcialmente</b>	<b>No Cumple</b>
Los colaboradores tienen sus funciones delimitadas de manera clara.			
Los colaboradores cumplen con las funciones designadas.			
Los colaboradores tienen total conocimiento sobre las promociones.			
Los colaboradores promueven las promociones en hora pico.			
Los colaboradores mantienen la calma y aptitud de ayuda en horas pico.			
Los colaboradores mantienen una aptitud positiva ante los reclamos.			
Los colaboradores gestionan una comunicación asertiva ante los requerimientos de los consumidores.			

## Capítulo IV. Análisis y Discusión

### Recolección y Registro de datos

Para el desarrollo de este ítem se procedió a realizar en primer lugar el análisis de los estados financieros de la empresa *Sweet & Coffee*, información que es pública y se encuentra en la página de la Superintendencia de Compañías, para esto se optó por los períodos 2021-2022 únicamente con un fin comparativo, de modo que se pueda evidenciar el crecimiento de la empresa.

A continuación, se encontrará el desarrollo de la ficha de observación que fue realizada a diez locales de la empresa, para realizar las figuras de cada ítem se hizo uso de la escala de Likert, para otorgar una puntuación a las actividades realizadas por parte del equipo de colaboradores que trabajan en los diferentes puntos de venta.

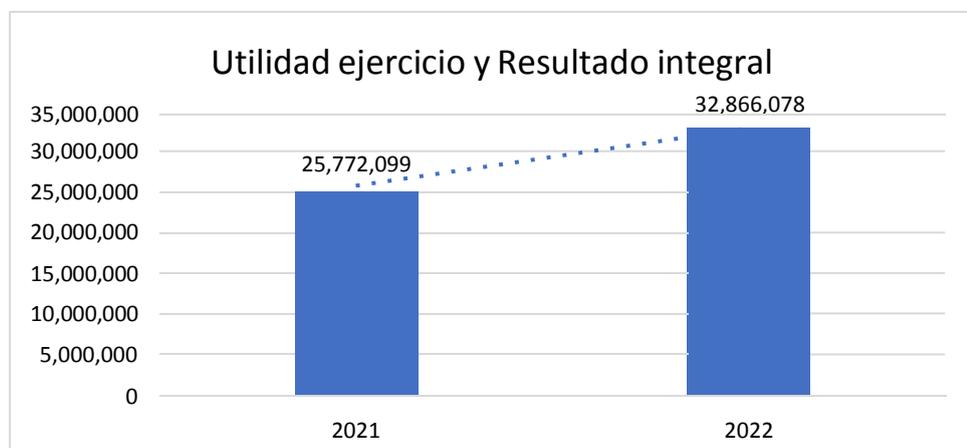
Luego se ubica el análisis de las entrevistas realizadas tanto a gerentes de puntos de venta, como a personal de altos mandos administrativos de *Sweet & Coffee*, y a dos especialistas externos uno en Gestión Comercial y Marketing; y el segundo, Socio de Deloitte, especialista en Gestión de Control.

### Análisis e Interpretación de los datos

A continuación, se procede a graficar los datos del ejercicio fiscal 2022 y compararlos con el 2021 con el objetivo de evidenciar el crecimiento de la empresa durante los dos periodos, estos fueron encontrados en la página de la Superintendencia de Compañías:

**Figura 3**

Utilidad, ejercicio y Resultado integral años 2021-2022



Tal como se puede apreciar se observa una tendencia al crecimiento por parte de la compañía, esto se encuentra avalado en las cifras que expresan los ingresos operacionales que tuvo la empresa entre los periodos 2021-2022 haciendo énfasis en que "el incremento en ventas, principalmente corresponde a la apertura de nuevos locales en la ciudad de Quito" (SuperCias, 2023)

**Figura 4**

Ingresos operacionales 2021-2022



Los ingresos operacionales expuestos en la figura 4 corresponden a las ventas netas, dejando de lado las inversiones y los intereses ganados por las mismas, descuentos, sobrantes u otros ingresos por rubros de derecho de uso o transacciones con compañías relacionadas.

Las cifras antes expuestas son las más recientes publicadas, tal es así que, en la nota 28 del informe se expresa literalmente: "Los estados financieros por el año terminado al 31 de diciembre del 2022 han sido aprobados por la Administración en marzo, 18 del 2023 y serán presentados a los accionistas para su aprobación"(SuperCias, 2023)

En la nota 26 del documento se exponen los principales contratos de *Sweet & Coffee* destacando un convenio de consultoría celebrado el 8 de febrero del 2022 con una compañía peruana con el objetivo de asesorar a Dulcafe S.A. para el ingreso de la

marca a nuevos mercados latinoamericanos, es así como se detalla el objeto de este convenio:

"Modelación estratégica y económica, manuales operativos, marcos legales y planes de expansión y desarrollo de Franquicias, para el negocio explotado comercialmente por la Compañía bajo la marca y/o signo distintivo de su titularidad denominada *Sweet & Coffee* para el mercado Peruano" (SuperCias, 2023)

Es por esta razón que se optó por el desarrollo de un tema que promueva el análisis de cómo ha influido el uso de herramientas de control aplicadas a la gestión comercial en el crecimiento de la empresa durante el último período (2022) y se expusieron las cifras básicas del 2021 para realizar la comparación que permite evidenciar de manera clara el crecimiento que ha tenido la compañía desde el año anterior.

Si bien es cierto que, de manera interna ya desde hace varios períodos fiscales se viene aplicando procedimientos de gestión de control en los distintos departamentos de la compañía según las planificaciones o solicitudes de los dueños o presidente de la empresa, es necesario destacar que, en el año de la pandemia no fue posible hacer una medición acercada a la realidad o a cifras que permitieran comprobar la evolución de la compañía puesto que fue todo un reto mantener la operatividad de la misma debido a las medidas impuestas por los ministerios tanto de salud como de lo laboral con el afán de minimizar los contagios y decesos que cada vez iban en aumento.

Para realizar este análisis se ha optado por el uso de una ficha de observación, la cual ha sido aplicada a una pequeña muestra de locales pertenecientes a la marca, además de entrevistas realizadas en distintos puntos de venta de la cafetería *Sweet & Coffee*, a pesar de que esta es una investigación de carácter cualitativo, a través de la denominada escala de Likert se procede a medir el desempeño de los colaboradores que cumplen con sus funciones en los distintos puntos de venta analizados (diez en total), de este modo se presenta la Ficha de observación la cual fue realizada en un tiempo aproximado de quince días durante el mes de mayo, incluyendo el día de las madres, esta fecha permitió observar su desempeño en fechas que exigen mayor

concentración para cumplir con sus respectivas actividades sin bajar la calidad de atención al cliente, la optimización de tiempos y demás variables que influyen en la percepción de la calidad que garantiza y caracteriza a la marca que según sus dueños ha sido, entre otras cosas, el sello que ha permitido su permanencia en el mercado a pesar de un feriado bancario, la devaluación de una moneda, gobiernos y un ambiente socio-político de inestabilidad a través de varios períodos y el ingreso de una marca capaz de generar un arduo nivel de competencia.

### **Ficha de observación**

La ficha de observación permitió analizar el comportamiento de los empleados a través de diferentes locales ubicados en diez puntos de venta distintos, en los que los horarios comprendidos entre horas de almuerzo de los consumidores (11:30-14:30) y horas de salida de lugares de trabajo de estos (17:00-19:30) se forman enormes filas para solicitar sus pedidos (Gasolineras, terminal Terrestre, San Eduardo e Hiper Vía a la costa). Existen locales en los que es común observar filas cualquier día de la semana, y, en un horario no establecido, estos suelen estar ubicados en centros comerciales (San marino y Policentro)

A continuación, se procede a graficar el resultado de las visitas de observación las cuales fueron realizadas en diferentes fechas dentro del mes de mayo, con el objetivo de analizar el "movimiento" o afluencia de clientes en distintos días, y en horarios diferentes, tratando de llegar en las denominadas "horas pico" debido a que a mayor afluencia se podía determinar cambios en la conducta de los colaboradores gracias a que el simple hecho de observar filas en los puntos de venta ejerce presión en el personal y, dependiendo el caso promoverá a lo mejor una baja en la calidad de atención del cliente, o cumplimiento de sus funciones. Se eligió el mes de mayo debido a que en este se encuentra encasillado el "día de la madre", el cual para la empresa resulta ser un día de gran valor comercial en el que la cantidad de visitantes y consumidores suele estar por encima de la media de concurrencia habitual, sobre todo en locales ubicados en centros comerciales y gasolineras.

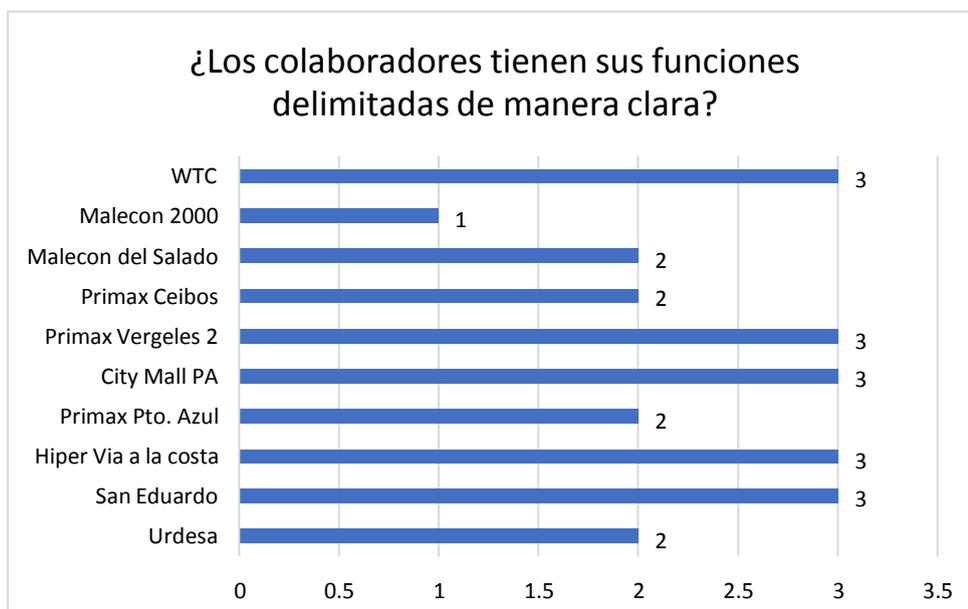
**Tabla 14.**

Primer ítem de la ficha de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores tienen sus funciones delimitadas de manera clara?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple Totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No Cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>		2	
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>	3		
<b>Primax Pto. Azul</b>		2	
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>		2	
<b>Malecón del Salado</b>		2	
<b>Malecón 2000</b>			1
<b>WTC</b>	3		

**Figura 5**

Primer ítem de la ficha de observación



En los locales visitados, 5 alcanzaron el puntaje máximo, sus colaboradores estaban atentos y claros con el desempeño de sus funciones, en cuatro el desempeño fue promedio, y en el local restante fue poco satisfactorio, según se pudo conocer esto

suele suceder debido a que son locales de entrenamiento, y el personal es relativamente nuevo, o en su defecto, debido a que no se esclarece al inicio del día cada una de las funciones por realizar, porque los bajos mandos suelen ser polifuncionales.

**Tabla 15**

Segundo ítem de la Ficha de Observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores cumplen con las funciones?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>	3		
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>	3		
<b>Primax Pto. Azul</b>		2	
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>			1
<b>Malecón del Salado</b>	3		
<b>Malecón 2000</b>		2	
<b>WTC</b>	3		

**Figura 6**

Segundo ítem de la ficha de observación



Una vez designadas las funciones, estas proceden a ser cumplidas en su totalidad, de este modo se organiza las tareas del día, suele haber confusión en horas de mayor afluencia de clientes, sin embargo; es evidente el trabajo en grupo.

**Tabla 16**

Tercer ítem de la ficha de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores tienen total conocimiento sobre las promociones?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>	3		
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>	3		
<b>Primax Pto. Azul</b>	3		
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>	3		
<b>Malecón del Salado</b>	3		
<b>Malecón 2000</b>	3		
<b>WTC</b>	3		

**Figura 7**

Tercer ítem de la ficha de observación



En el tercer ítem se puede verificar q éste ha Sido el de mayor puntaje dentro del

estudio, es obvio que los empleados dominan este tema lo cual es beneficioso porque permite la posibilidad de incrementar las ventas a través de la promoción de productos a los clientes

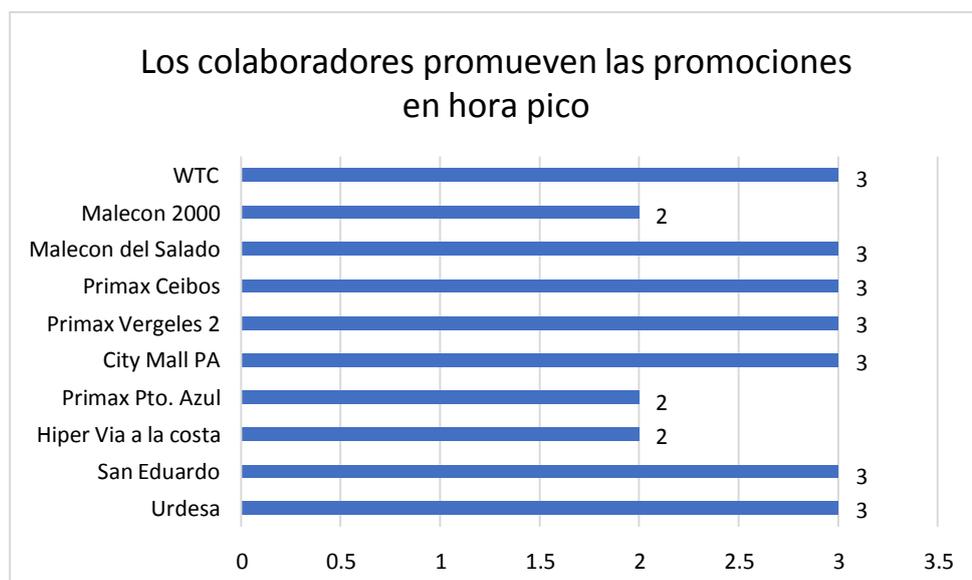
**Tabla 17**

Cuarto ítem de la tabla de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores promueven las promociones en hora pico?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>	3		
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>		2	
<b>Primax Pto. Azul</b>		2	
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>	3		
<b>Malecón del Salado</b>	3		
<b>Malecón 2000</b>		2	
<b>WTC</b>	3		

**Figura 8**

Cuarto ítem de la tabla de observación



En este ítem intervienen dos variables: factor tiempo de los clientes y, factor interés. En el primer caso hubieron compradores que expresaban necesitar su orden con rapidez. En el segundo, varios compradores manifestaron no estar interesados, incluso interrumpiendo al colaborador de la cafetería, de este modo se evidencia que a correcta comunicación de promociones depende también del cliente.

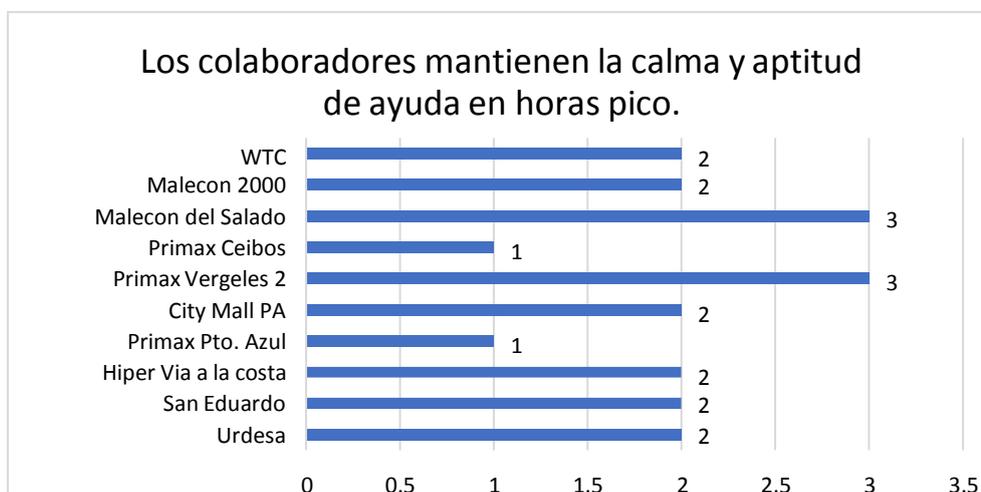
**Tabla 18**

Quinto ítem de la tabla de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores mantienen la calma y aptitud de ayuda en horas pico?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>		2	
<b>San Eduardo</b>		2	
<b>Hiper Vía a la Costa</b>		2	
<b>Primax Pto. Azul</b>			1
<b>City Mall PA</b>		2	
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>			1
<b>Malecón del Salado</b>	3		
<b>Malecón 2000</b>		2	
<b>WTC</b>		2	

**Figura 9**

Quinto ítem de la tabla de observación



En promedio los colaboradores de todos los locales lograron un buen desempeño, sobresalió Primax vergeles y malecón del salado, visitados el día de la madre. Calificadas como exitosas pese al movimiento del día

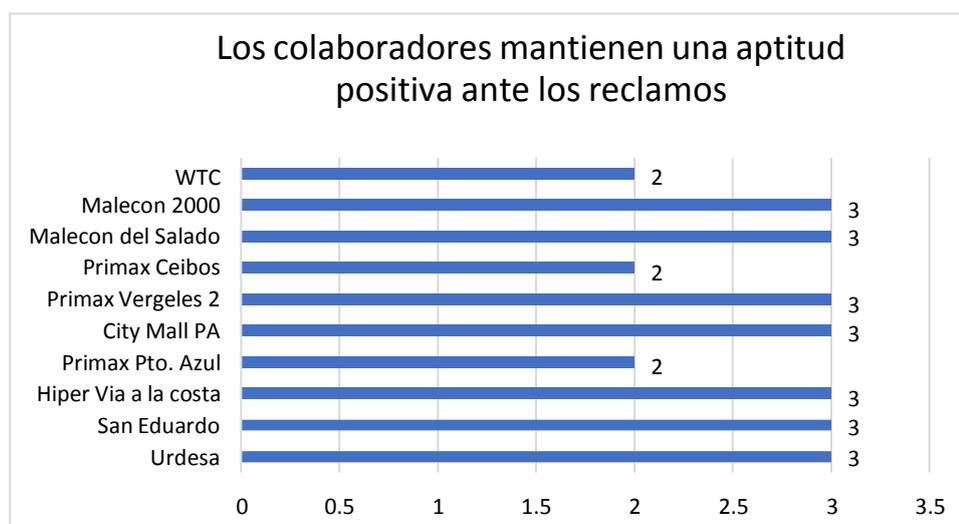
**Tabla 19**

Sexto ítem de la tabla de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores mantienen una aptitud positiva ante los reclamos?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>	3		
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>	3		
<b>Primax Pto. Azul</b>		2	
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>		2	
<b>Malecón del Salado</b>	3		
<b>Malecón 2000</b>	3		
<b>WTC</b>		2	

**Figura 10**

Sexto ítem de la tabla de observación



La calificación en este ítem fue buena, de este modo se comprueba una aptitud positiva ante los reclamos por parte de los colaboradores de cada punto de venta.

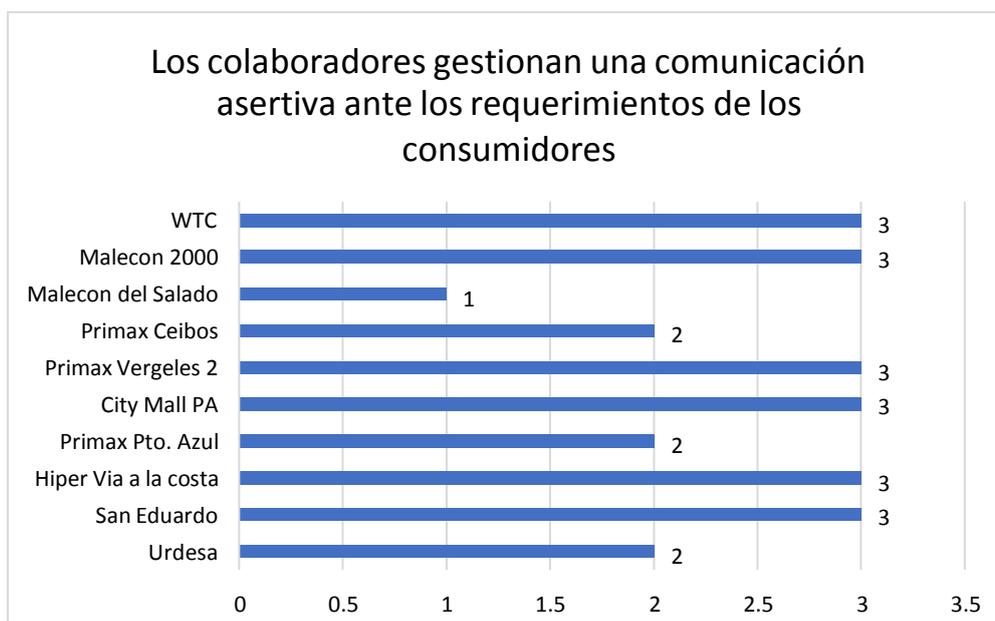
**Tabla 20**

Séptimo ítem de la tabla de observación

<b>Ficha de observación aplicada a personal de los puntos de venta</b>			
<b>¿Los colaboradores gestionan una comunicación asertiva ante los requerimientos de los consumidores?</b>			
<b>Locales</b>	<b>Cumple totalmente (3)</b>	<b>Cumple Parcialmente (2)</b>	<b>No cumple (1)</b>
<b>Urdesa</b>		2	
<b>San Eduardo</b>	3		
<b>Hiper Vía a la Costa</b>	3		
<b>Primax Pto. Azul</b>		2	
<b>City Mall PA</b>	3		
<b>Primax Vergeles 2</b>	3		
<b>Primax Ceibos</b>		2	
<b>Malecón del Salado</b>			1
<b>Malecón 2000</b>	3		
<b>WTC</b>	3		

**Figura 11**

Séptimo ítem de la tabla de observación



Sí, tal como se observa en la figura los colaboradores suelen gestionar de manera acertada los requerimientos de los consumidores, con eficiencia logrando mantener la buena imagen que ha caracterizado a la marca. Esto resulta ser una ventaja competitiva y una razón por la cual los clientes continúan prefiriendo *Sweet & Coffee*, incluso aunque la competencia directa se encuentre establecida a pocos metros.

### **Entrevistas**

Tal como se manifestó a inicios de este capítulo se realizaron varias entrevistas, tres ejecutivos del área administrativa de la marca *Sweet & Coffee*, diez de los gerentes de los puntos de venta observados, y dos a especialistas externos en el área de gestión comercial y aplicación de herramientas de control a diferentes áreas empresariales.

### **Análisis a entrevistas**

Debido a que el objetivo de la presente investigación es analizar el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil, año 2022, las entrevistas realizadas a los ejecutivos arrojaron los siguientes resultados:

En las entrevistas realizadas a los tres ejecutivos de la marca, se evidencia que todos coinciden en que la aplicación de herramientas de control aplicada a la gestión comercial ha sido fundamental para un mayor desarrollo y crecimiento de la empresa, debido a que esta beneficia el desempeño de los colaboradores, desde los rangos más bajos, debido a que cuando inician labores en la empresa, más allá de recibir una capacitación para conocer la marca, se gestiona un aleccionamiento que permita no únicamente el crecimiento de la empresa; sino de los nuevo integrantes de la nómina de la misma.

En cada uno de los puntos expuestos dentro de las entrevistas se hace referencia a que la productividad dentro de los diferentes departamentos mejoró, lo cual beneficia de manera directa a la marca. Pero ¿cómo mejora esto la calidad de vida y el entorno laboral de los empleados? Tal como se mencionó por parte de los entrevistados, en cuanto a la implementación de la gestión comercial esta exige no solo el crecimiento de la empresa, sino del empleado, es de dominio público que *Sweet & Coffee* ofrece a

sus colaboradores la posibilidad de continuar capacitándose siempre y cuando se garantice el ascenso de ellos a nuevas áreas.

Este punto propone un beneficio doble para los empleados, puesto que al ascender es más que sobreentendido que mejoran sus ingresos, y aprenden nuevas funciones que permiten mejorar su hoja de vida a través de las capacitaciones recibidas.

Los tres mencionan que la situación dentro de primer trimestre del 2023 se proyecta con mejores perspectivas respecto al 2022, sin embargo, lo establecido y aplicado en el año antes mencionado permite corroborar un incremento en la productividad y capacidad de atención y cumplimiento de metas de los empleados respecto al 2021. Esto supone un gran avance a la marca debido a los planes de expansión internacional que tienen.

La expansión internacional es un tema que pone a todos sus empleados a soñar, puesto que para muchos implicaría la mejora de condiciones y nuevas posibilidades de ascenso y además de oportunidades de aprendizaje e incentivos, esto genera la sensación de positivismo por el futuro laboral que propone la empresa. una de las características de esta ha sido la garantía de estabilidad laboral que obtienen sus colaboradores, prueba de ello es que se cuenta con empleados que alcanzan hasta los 20 años laborales en *Sweet & Coffee*.

En conclusión, según lo manifestaron los tres ejecutivos de la marca, se cumplen los supuestos de que la aplicación de herramientas de control a la gestión comercial permite mejorar el ambiente laboral y que la falta de estos genera pérdidas económicas a las cafeterías, esto fue palpable no únicamente gracias a las entrevistas, sino a las figuras que permiten verificar las cifras de ventas netas y ganancias reportadas a los organismos de control durante los periodos 2021-2022, acotando por parte de la coach que el nivel de perdidas desde la aplicación cada vez más rigurosa la herramientas de control a diferentes áreas de la compañía de seguro garantizará el nivel más bajo de fugas en muchos años.

### **Análisis de Entrevista a Especialista en Gestión de Control**

El especialista en gestión de control colaboró de manera activa con la entrevista, otorgando respuestas que permiten conocer su opinión respecto a las dos variables propuestas, las cuales permitieron recopilar la siguiente información:

Si bien este especialista no otorga información sobre cifras como el siguiente entrevistado, sostiene que la aplicación de políticas de control en las empresas siempre generará resultados positivos, incluso aunque la institución en la que se labore se dedique a la evaluación de otras compañías, debido a que una buena política siempre permitirá un mejor desarrollo siempre y cuando esta se encuentre bien diseñada, así se garantiza que estas funcionen con eficacia. Hace énfasis en que una de las ventajas competitivas que tiene el negocio para el que se desenvuelve radica en la implementación de políticas que llevan a cuidar cada proceso, de este modo se garantiza siempre las mejoras entre cada año.

A su juicio, el mayor beneficio de la aplicación de gestión de control no solo en su trabajo sino a sus clientes, permite la reducción de riesgos, en el caso de su compañía esto minimiza la posibilidad de aceptar clientes que incluso pueden incurrir en situaciones de corrupción, esto le permite garantizar la imagen de confianza con la que cuenta la marca desde hace tantos años.

Por otro lado, sostiene que, los beneficios inmediatos para los empleados de que la compañía cuente con metodologías de gestión radican en que permiten conocer en su totalidad las actividades o funciones a desarrollar y cómo hacerlo, de manera clara, esto permite una ejecución óptima contribuyendo a mejorar la situación de cada colaborador en la empresa y el desarrollo de sus actividades.

En cuanto al control comercial, va más allá, asegurando que, este permite cumplir con objetivos establecidos no solo de una manera rápida, sino eficiente debido a que permite conocer a cada uno de los empleados las deficiencias que pudieran tener en el desarrollo de sus funciones detallando los riesgos que esto implica, esto se puede garantizar a través de la implementación de metodologías de control como auditorías internas y reportes realizados por sus jefes inmediatos que permitan conocer las fortalezas y puntos a mejorar por parte de los colaboradores más nuevos.

Entre las políticas aplicadas dentro de esta marca en el departamento del entrevistado destaca tres: para aceptar un cliente, un compromiso, y para la revisión y

aprobación de informes. En cuanto a la contribución de la gestión de control aplicada al área encargada de la gestión comercial de la empresa para la que labora insistió en que en la actualidad los servicios que ofertan se encuentran muy ligados a estas técnicas, esto ayuda e influye a la consecución de varios objetivos comerciales, además que de manera directa promueve el crecimiento del personal ofertándoles incluso un plan de carrera que incluya una mejora económica en sus ingresos además de promociones y ascensos. En cuanto a cómo influyen en el desarrollo de nuevos productos aseguró que, estas herramientas permiten el fortalecimiento de productos ya desarrollados y promueve nuevas oportunidades de crecimiento a través de posibles nuevos servicios.

### **Análisis de Entrevista a Especialista en Gestión Comercial**

El especialista en Gestión comercial manifestó que, en su área, en la compañía para la que trabaja, la aplicación de herramientas de control es necesarias incluso para medir el éxito de las campañas aplicadas a productos de varios clientes, el contar con esto permite eliminar o al menos reducir la fuga de capital permitiendo la rentabilización de los procesos a través de la regulación en las métricas de control. Insiste en que la aplicación y herramientas de control se convierte en una ventaja competitiva al ser aplicadas no solo al trabajo realizado sino, a los trabajadores debido a que como existe una estandarización de procesos aporta a construir mecanismos y circuitos laborales más organizados y a través de estos se mejoran tiempos de respuesta y el desarrollo de mejores estrategias aplicadas a cada uno de los procesos. Entre las medidas de control aplicadas en su área y empresa, se encuentra revisiones periódicas internas a través de mediciones de control. Agrega además que el mayor beneficio de todo esto es el lograr concretar los objetivos comerciales propuestos, alcanzando el año anterior y lo que va del 2023 una rentabilidad de no menos del 15%.

En cuando a la aplicación de la gestión comercial, explica que, los planes estratégicos diseñados con esta teoría, permite a su compañía el recuperar gran parte del mercado objetivo en el 2022, este en su momento se vio afectado por la pandemia y la nueva realidad, sin embargo se pudo detectar clientes inactivos desde el 2019, esto permitió el diseño de planes de incentivos interno a los colaboradores y el desarrollo de nuevos servicios y productos a ofrecer al cliente, de este modo se logra

el crecimiento de los colaboradores no únicamente las cifras de la compañía, cumpliendo así la premisa de que la gestión comercial va más allá de los intereses de los socios de las empresas de modo que permite el desarrollo potencial de todos sus involucrados.

En cuanto al desarrollo de nuevos productos a través de la aplicación de técnicas de gestión comercial, hizo énfasis en la aplicación de técnicas de Benchmarking, la cual es una herramienta que analiza los puntos más fuertes de la competencia, de este modo se analiza las tendencias del mercado, cubre necesidades de los posibles clientes y genera técnicas más eficaces, de este modo el beneficio que recibe el departamento al que pertenece, se refleja de manera directa en los resultados evaluados cada fin de mes, hace énfasis en que al contar con técnicas de gestión comercial estas le permiten al empleado contar con una organización en los procesos, para la concreción de sus metas, y expresó varios cambios que ha sufrido la compañía desde que se integran técnicas de gestión comercial, entre las que destaco la estructuración de métricas comerciales y el cumplimiento de presupuestos, además del crecimiento de la participación del mercado.

En cuanto a las consecuencias de la aplicación de la gestión comercial en el ambiente laboral enfatizó en que esta mejora totalmente debido a que otorga sensación de estabilidad a sus colaboradores y promueve o incentiva a los mismos para alcanzar sus metas sin sentir que lo hacen netamente por un sueldo, no sin recordar que esta área de la empresa se encuentra ligada a las demás y que todos son un equipo.

#### **Análisis de las Entrevistas realizadas a Gerentes de Puntos de Venta *Sweet & Coffee*.**

Las entrevistas fueron realizadas a diez colaboradores, ubicados en distintos locales de la ciudad de guayaquil, para iniciar con el análisis se ubica en los siguientes párrafos los puntos en los que concuerdan:

Entre ellos destacan que han comprobado a través de su experiencia en que la capacitación promueve en los colaboradores una imagen de estabilidad laboral, esto contribuye a que la comunicación fluya entre todos los funcionarios que realizan actividades dentro de cada uno de los puntos de venta. Esto permite que el empleado

tenga la sensación de estar en una empresa en la que son valorados no únicamente como peones o integrantes de la nómina.

Dentro de los beneficios que establece el contar con políticas de control en los puntos de ventas destacan que esto permite determinar la eficiencia de los trabajadores, y a su vez comprobar la honestidad de estos, en el primer caso es posible mejorar, sin embargo, en la segunda posibilidad; la empresa posee estrictas políticas relacionadas a la conservación de personal que haya cometido este tipo de errores, y de inmediato son reportados y apartados del grupo. Debido a que se maneja una filosofía de cero tolerancias ante estas actitudes que suelen ocurrir o sobresalir en ciertas ocasiones. Enfatizan en que los dueños de la empresa siempre remarcan que la fidelidad y la honestidad van de la mano y que no se debe permitir que colaboradores que ejercen a cabalidad sus funciones sean tratados por igual con personal que solo cumplen sus funciones por un sueldo sin tomar en cuenta los beneficios que representa para cada uno el contar con las oportunidades otorgadas a través de su entorno.

Este último punto puede ser un poco controversial, pero remarcan que a su juicio es una de las cosas que más llama la atención dentro del mercado laboral, esto debido a que sus colaboradores son tratados con equidad y que no es muy común este tipo de prácticas en distintas compañías en donde se puede evidenciar casos de tráfico de influencias.

El crecimiento de los empleados está garantizado a través de las políticas implementadas tanto de gestión comercial como de aplicación de herramientas de control, una empresa que se preocupa por analizar cada uno de los procesos en sus ingresos mensuales es una compañía inteligente que promueve el crecimiento no solo de sus arcas, sino de cada uno de sus integrantes.

En los puntos en los que no se vieron muy de acuerdo fue en situaciones en las que los clientes hacen filas a la hora pico, unos insisten en que si bien es cierto las políticas de gestión comercial promueven una mejor forma de realizar su trabajo de manera más organizada, en ocasiones las políticas de control son sumamente difíciles de cumplir cuando existe demasiada gente; es decir a la hora en la que se trabaja a presión, sin embargo enfatizan en que es más común observar esta situación con

empleados que son relativamente nuevos, puesto que ellos suelen ser un poco nerviosos, o se aterran, en estos casos reciben apoyo por parte de sus compañeros, y se logra un trabajo en equipo hasta que el "nuevo" alcanza el nivel de desempeño deseado.

Enfatizan en que una cosa es la capacitación recibida por parte de los altos mandos, la cual suele ser la adecuada, y otra ver la realidad cuando existen filas de clientes pugnando por un pedido.

De este modo se puede concluir que: la mayoría concordaron en que la aplicación de estas herramientas a cada una de las funciones que ejecutan en los puntos de venta, suelen ser positivas para los empleados e incluso para los clientes, debido a que esto garantiza una atención más cálida, con mayor calidad y agilidad (este suele ser un punto a mejorar, sin embargo influye mucho la cantidad de pedidos que reciben en determinados horarios) cosa que por lo general se le explica a los consumidores a la hora de realizar su compra, razón por la que la mayoría de las veces suelen esperar sin inconvenientes.

Otra de las cosas que destacaron los gerentes en las entrevistas es que, entre las políticas de gestión comercial destaca la visión del dueño por crear un ambiente agradable y de experiencia positiva para el consumidor, esto se debe a que se cuenta con varios competidores en el mercado y el cliente siempre buscará regresar a un lugar en el que no únicamente fue bien atendido, sino en donde el ambiente fue cálido, es por esta razón que entre las políticas de la marca se encuentra el mantener sus locales en óptimo estado cuidando no únicamente del sabor y calidad de sus productos, la imagen de los mismos y de sus colaboradores, o la limpieza del local, sino la apariencia de los mismos.

### **Análisis del Caso de Estudio**

Según los datos recopilados, a través de páginas públicas, la marca *Sweet & Coffee* ha tenido un aumento en el ingreso de utilidades entre los ejercicios 2021-2022 de \$7,093,979.00 lo que a todas luces es indicio de crecimiento, tal como se dijo al inicio de este capítulo, si bien es cierto la empresa ha venido implementando medidas de control desde hace ya varios años en diferentes áreas de la empresa, no se hace

alusión a esto debido a que no es recomendable hacer comparación con los años de la pandemia, que si bien no se sufrieron pérdidas económicas que sospecharan la necesidad del cierre de la empresa, si implicaron grandes cambios que afectaron no únicamente la evolución de la marca, sino; el estado anímico, la forma de atender por parte de los colaboradores y sobre todo el comportamiento del mercado en el que se desenvuelve la cafetería.

Los ingresos operacionales fueron analizados tomando en cuenta el informe que detalla únicamente ingresos por ventas, dejando de lado inversiones y los intereses que reciben por ello, los ingresos por asociaciones con otras marcas o empresas, es así que entre 2021 y 2022 se da un incremento en las ventas de \$11,938,616.00 esto implica crecimiento, por parte de la compañía sobre todo en el área de gestión comercial, a ojos de los dueños, esto es producto de un gran trabajo en equipo entre el área de producción con sus recetas y aportes creativos, el personal administrativo y los encargados de la atención al cliente sobre todo enfatiza en este último eslabón debido a que a través de ellos se otorga una atención esmerada que promueve los productos a través de las promociones (app, policías, etc.).

Siempre se enfatiza en la necesidad de lograr no únicamente concretar una venta como tal; sino de ofertar al cliente una experiencia tan agradable como sea posible, de este modo se cumple una de las premisas de la gestión comercial que hace énfasis en la necesidad de que marketing, las promociones, y las ventas sean enfocadas en generar bienestar y sensaciones de familiaridad y positivismo con los clientes promoviendo una relación, esto puede notarse a través del trato, en el saludo, incluso en el sistema que permite llamar al cliente por su nombre, recordar sus compras anteriores con el objetivo de preguntarle si no desea un dulce de su preferencia (esto se logra debido a que se puede ver cuál es el rango de preferencia de productos en las compras de cada cliente) todo esto suma a mejorar la atención y generar en cada cliente la sensación de que la marca se preocupa por su satisfacción.

En cuanto a las entrevistas realizadas, se puede prever que todas tienen como factor común el mencionar que, la aplicación de herramientas de control es necesaria para promover el crecimiento de la empresa y la aplicación de la gestión comercial

promueve el crecimiento de los empleados de la mano con las empresas otorgando a los empleados un enfoque más primordial debido a que la teoría sostiene que, es a través de la fidelización del cliente interno se logra el objetivo de crecimiento económico necesario para cada compañía.

El contar con un manual de procedimientos es de vital importancia, o capacitaciones constantes, en el caso de la marca cuenta con ambos pero permite a los colaboradores hacer sus propios apuntes dentro de la denominada "universidad del café" el cual es un proyecto que en su época de implantación resultó innovador y revolucionario llegando a asegurar que ningún negocio del ramo cuenta con algo similar, la información recopilada es 100% confiable debido a que se logró ir a fuentes directamente relacionadas a la marca a pesar de las posibles situaciones que se presentaron se ha recabado información valiosa y proveniente de miembros activos de la marca lo que garantiza su veracidad.

Es de este modo que se puede acotar que en el caso de la empresa comercialmente como *Sweet & Coffee*, el ejercer métodos de control y auditorías aplicadas a las áreas de Gestión comercial promueve un mejor control de las promociones, influyendo de manera positiva en los resultados de los ingresos por ventas lo que se traduce como crecimiento para la marca, muestra de ello es el convenio establecido para la consultoría del desarrollo de la empresa en el vecino país del Sur (Perú).

### **Discusión – Postura del autor**

Una vez analizado el caso de estudio en el presente punto se expone la postura del autor la cual se muestra totalmente a favor de la implementación de técnicas de control aplicadas a la gestión comercial de la marca *Sweet & Coffee*. Debido a que es visible, y así es expresado por los involucrados, que esta ha sido una de las razones para su progreso, crecimiento y sobre todo su permanencia dentro del mercado ecuatoriano.

Esta permanencia se vio amenazada en su momento no únicamente por la inestabilidad política, el cambio de monedas, reformas tributarias, etc. sino por el ingreso de un competidor directo como lo es Juan Valdez, sin embargo; lejos de lograr

generar la presencia de la tacita de café color verde, la presencia del producto colombiano, hizo que se reafirmara la preferencia del público por el producto nacional.

Es así como, aunque Ecuador es un país, para muchos, que ofrece pocas oportunidades y que cierra las puertas a los emprendedores, la marca *Sweet & Coffee* ha logrado demostrar que cuando se aplica conocimiento y un plan estratégico bien estructurado, las posibilidades de éxito de cualquier marca están casi garantizadas.

## Conclusiones

Al analizar el control interno en la gestión comercial de las empresas del sector turístico gastronómico de Guayaquil, caso *Sweet & Coffee*, año 2022 se pudo determinar que el impacto de la aplicación de estas herramientas y teorías es positiva siempre y cuando se diseñen y planifiquen de manera correcta, tal como ha sucedido con la marca antes mencionada, es a la correcta aplicación de herramientas que se encasillan dentro de la gestión comercial (universidad del café para colaboradores en donde se puede aprender acerca de temas como talento humano, servicio al cliente, liderazgo e incluso administración) y la evolución de la empresa en cuanto al uso de la tecnología (aparición de la app para gestionar fidelidad de los clientes) han sido puntos que permiten verificar que una correcta gestión comercial permite el crecimiento de una institución; sin embargo, esto no es posible sin aplicar herramientas de control (este es un paso mencionado por el padre de la teoría de la gestión comercial) que permitan planificar soluciones ante posibles escenarios que impliquen algún tipo de riesgo por parte de agentes externos o internos que pudieran perjudicar a la estabilidad de la compañía.

Sin embargo, para llegar a esta conclusión que es la respuesta al objetivo general se siguieron varios pasos, u objetivos específicos que con su correcto desarrollo permitieron generar las siguientes conclusiones:

La revisión literaria fue básica para poder mejorar la comprensión del fenómeno de estudio, el control interno es una teoría creada hace muchos años, sin embargo; sigue vigente debido a que ha ido evolucionando con el paso de los años, adaptándose a las necesidades de cada empresa, en el caso de la marca analizada se puede mencionar que se le otorga un alto nivel de importancia, es tal el caso que, se ha contratado una empresa asesora que permita generar nuevos parámetros con el objetivo de que se logre el ingreso de *Sweet & Coffee* a mercados internacionales. En cuanto a la gestión comercial; el área administrativa y operativa de la institución está consciente de que este juega un papel demasiado influyente a la hora de generar estabilidad para la empresa y fidelidad en los clientes tanto internos como externos.

Es totalmente perceptible que se invierte en el colaborador, en su capacitación y su crecimiento no solo económico, sino; en cuanto a conocimiento, siendo uno de sus productos "estrella" la denominada universidad del café, que consiste en un

programa de capacitación constante en el que se otorga ascensos laborales y económicos por los resultados obtenidos en su desempeño en los locales. la marca, ha logrado unificar los principios de Fayol que hacen referencia a la gestión de control y la gestión comercial, siendo estos sin lugar a duda parte fundamental de su éxito.

La revisión de informes públicos expuestos en páginas oficiales como la Super Intendencia de compañías sumaron en positivo para lograr una evaluación con cifras actualizadas al año 2022, a esto se sumaron entrevistas a gerentes de puntos de venta, análisis del desempeño de colaboradores, además de entrevistas realizadas a altos mandos administrativos, esto permitió determinar cómo influye la aplicación de premisas de gestión comercial en su ambiente y jornada laboral y cómo influye esto en la gestión comercial, se puede concluir que los colaboradores se sienten valorados y satisfechos respecto a los dos puntos antes mencionados.

Como punto final, se pudo determinar que la aplicación de herramientas de control y gestión comercial en esta marca es alta, permitiéndole a la misma no únicamente su permanencia en el mercado, sino que; el ingreso de nuevas ofertas no implique una amenaza para su estabilidad financiera, tal es el caso que incluso se logró que, al aparecer una nueva marca esto permitiera al cliente elegir siempre *Sweet & Coffee* sobre el resto de las opciones.

## **Recomendaciones**

Mantener la aplicación de mecanismos de control en la gestión interna de la cafetería, esto con el objetivo de mantener la línea de crecimiento que ha presentado hasta la fecha, su nivel se percibe desde la apariencia del local hasta el más mínimo detalle, todo esto sin restarle importancia a la creatividad del uso de la app, que se transforman en una forma de fidelización que ahorra tiempo en la atención a público.

La empresa sabe adaptarse a cualquier cambio, se recomienda continuar aplicando todos los mecanismos de control diseñados, no sin antes tomar en cuenta que, parte clave del éxito comercial ha sido la capacidad de la empresa para cambiar, evolucionar y mejorar en todos los aspectos, llegando a otorgar trabajo a sus más de

1000 colaboradores quienes destacan que en esta empresa se sienten escuchados y respetados, cumpliendo así los preceptos establecidos por los autores de las teorías de control y gestión comercial.

Actualizar y crear el uso de nuevas y actuales tecnologías es fundamental en un mercado cada vez más competitivo, se considera que la marca está posicionada y fidelizada, sin embargo; nunca está de más continuar con procesos que permitan alimentar estas premisas.

En cuanto a la revisión literaria se recomienda continuar con la actualización de conocimientos respecto a las variables establecidas en el desarrollo de este trabajo de investigación a quien interese estos temas debido a que, como se ha mencionado, la capacitación es clave para garantizar el éxito de cualquier emprendimiento, y muestra de esto es el caso de estudio aquí presentado.

Como recomendación final; se menciona que no se debe olvidar que, tal como mencionaron en las entrevistas, el recurso humano es el más importante de toda marca, el día en que esto se comprenda y se le dé la importancia debida, más de un emprendimiento florecerá y logrará éxito de manera segura.

## Referencias

- AIU. (2022). *Proceso de Control*.  
<https://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%205.pdf>
- Ángel, D. (2022). *Análisis Del Comercio Exterior Colombiano Con Venezuela años 2013 -* [Antonio Nariño].  
[http://repository.uan.edu.co:8080/bitstream/123456789/7785/3/2022\\_David%20Leonardo%20Angel%20Pardo\\_%20-.pdf](http://repository.uan.edu.co:8080/bitstream/123456789/7785/3/2022_David%20Leonardo%20Angel%20Pardo_%20-.pdf)
- Arias, J. L. A. (2022). *Arias Covinos Diseño y metodología de la investigación (1)*. 133.
- Arroba, M. (2018). *III Congreso Online Internacional Sobre Desafíos De Las Empresas Del Siglo XXI* (Eumed.net). Grupo Eumed.net. [file:///C:/Users/solch/AppData/Local/Temp/Temp1\\_empresas.zip/empresas.pdf](file:///C:/Users/solch/AppData/Local/Temp/Temp1_empresas.zip/empresas.pdf)
- Asamblea Nacional. (2019, mayo 19). *CODIGO DE COMERCIO.pdf*.  
<https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2020-04/CODIGO%20DE%20COMERCIO.pdf>
- Barberán, D., & Jurado, K. (2020, febrero). *El Impacto de la inversión publicitaria en el canal tradicional en las ventas de las empresas de consumo masivo*.
- Bracamontes, I. (Director). (2019, septiembre 2). *Escala de Likert*. Metadística.  
<https://www.youtube.com/watch?v=sVNZ7FSQGUI>
- Bruque, J. (2019). *Estrategias De Fidelización De Clientes Para Sweet&Coffee Utilizando El Modelo De Starbucks*. [U TEG].  
<http://181.39.139.68:8080/bitstream/handle/123456789/53/ESTRATEGIAS-DE-FIDELIZACION-DE-CLIENTES-PARA-SWEET-COFFEE-UTILIZANDO-EL-MODELO-DE-STARBUCKS.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Caicedo, J., & Navia, P. (2022). *Relación entre la Cultura Organizacional, la Gestión Comercial y el Desempeño de la Fuerza de Ventas de las Empresas Familiares y no Familiares* [Universidad de Manizales].  
[https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6182/Jessica\\_Caicedo\\_Paola\\_Navia\\_2021.pdf?sequence=1](https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/6182/Jessica_Caicedo_Paola_Navia_2021.pdf?sequence=1)
- Camacho, A. (Director). (2021, julio 26). *Cafeterías de especialidades son una tendencia creciente en Guayaquil*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=v4cLa5DGkZQ>

- Carpintero, P. I. C. (2017). *Informe De Investigación Para La Obtención Del Título De Ingeniera Comercial* [Universidad Nacional de Chimborazo]. <http://dspace.unach.edu.ec/handle/51000/3802>
- Carrión, P. A. S., Morales, L. O. S., Jaramillo, F. Y. V., & Peña, J. N. H. (2018). *El control interno como herramienta fundamental para una gestión financiera y contable eficiente en una empresas bananeras del cantón Machala (Ecuador)*. 39(03), 30.
- Castillo, M., & Zambrano, J. (2015). "Análisis del proceso de decisión de compra en cafeterías en la ciudad de Guayaquil. Estudio del caso consumidores universitarios" [Universidad Católica de Santiago de Guayaquil]. <file:///C:/Users/solch/Downloads/T-UCSG-PRE-ESP-CIM-139%20%20CATOLICA%20%20COMPRA%20DE%20CAFETERIAS.pdf>
- Castro, I. (2022). *Actitud del personal ante una auditoría de control simultáneo a una contratación de servicio en un organismo público, Perú 2021* [César Vallejo]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81651/Castro\\_VIH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/81651/Castro_VIH-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- CFN. (2022). *ACTIVIDADES DE ALOJAMIENTO Y DE SERVICIO DE COMIDAS*. <https://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/biblioteca/2022/fichas-sectoriales-1-trimestre/Ficha-Sectorial-Turismo.pdf>
- Chimarro, J. A., & Lara, M. B. (2023). *Sistema de control interno basado en el modelo coso iv, para el hotel indio INN de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura, Ecuador* [BachelorThesis, Universidad técnica del norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/handle/123456789/13514>
- Clark, E. (2014, julio 30). *Peter Drucker: Ideales altos, pasos firmes*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/peter-drucker-ideales-altos-pasos-firmes/>
- Clarke, M., Cisneros, Y., & Paneca, Y. (2018, octubre 29). *Gestión Comercial: Diagnóstico del atractivo y rentabilidad del punto de ventas*. 29/10/2018, 24(4), 11.
- Colorado, J. J. (2021). *Aplicación de la metodología COSO I para el diseño de un Balanced Scorecard en el Café Bar Balcón de la Concordia en Sevilla Valle a partir del concepto de control organizacional*. <https://bibliotecadigital.univalle.edu.co/handle/10893/21998>
- Córdova, S. (2019). *COSO -CONTROL INTERNO: Historia, Evolución, Descripción y Aplicación de sus Componentes*. [https://www.academia.edu/41437085/COSO\\_CONTROL\\_INTERNO\\_Histor](https://www.academia.edu/41437085/COSO_CONTROL_INTERNO_Histor)

ia\_Evoluci%C3%B3n\_Descripci%C3%B3n\_y\_Aplicaci%C3%B3n\_de\_sus\_  
Componentes

Correa, K. (2018, junio 11). *TEORIAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL*.

<https://maaz.ihmc.us/rid=1YHF6QR0Z-1CKSMSJ-4BYV/TEORIAS%20DEL%20COMERCIO%20INTERNACIONAL.cmap>

Cortes, F. (Director). (2021, mayo 25). *Teoría clásica de la Administración Henry Fayol*. [https://www.youtube.com/watch?v=\\_52g2V7V1w4](https://www.youtube.com/watch?v=_52g2V7V1w4)

Cruz, A. (2021). *IMPORTANCIA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL [UPSE]*.

<https://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/5828/1/UPSE-TCA-2021-0041.pdf>

Cuofano, G. (2022, diciembre 7). *¿Qué es el modelo de Heckscher-Ohlin? El modelo de Heckscher-Ohlin en pocas palabras*. FourWeekMBA. <https://fourweekmba.com/es/heckscher-modelo-ohlin/>

Da Silva, D. (2022, agosto 5). *Gestión comercial: Qué es, cuáles son sus elementos y cual es su trascendencia*. Zendesk MX. <https://www.zendesk.com.mx/blog/gestion-comercial/>

De Gracia, D. (2022). 3.6.1. *Tipos de observación – Orientaciones metodológicas para la investigación social*. <http://arts.recursos.uoc.edu/guia-metodologica/es/3-6-1-tipos-de-observacion/>

Domínguez, I. (2022, diciembre 22). *EVOLUCIÓN DE LA DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO ENTRE 1949 Y 2013*. 56, 24.

*El Cliente Interno.pdf*. (s. f.). studylib.es. Recuperado 28 de abril de 2023, de <https://studylib.es/doc/1655384/el-cliente-interno.pdf>

EL Universo (Director). (2019, noviembre 4). *Café de Tere lleva 32 años sirviendo desayunos a los guayaquileños*.

<https://www.youtube.com/watch?v=LmT5KoADdqY>

En minutos (Director). (2017, noviembre 13). *¿Qué es el Marxismo?*

<https://www.youtube.com/watch?v=VNxNk-xcG00>

Ensamble de Ideas (Director). (2020, noviembre 12). *Los 14 principios de Fayol explicados Fácil*. <https://www.youtube.com/watch?v=ji1OrxJ6MZY>

Epicuro. (2017, diciembre 17). *Dulce tradición: Placer compartido | La Revista | EL UNIVERSO*. <http://www.larevista.ec/gastronomia/epicuro/dulce-tradicion->

placer-compartido

- ESPOL. (2020, mayo 20). *Investigadores de la ESPOL elaboran informes económicos para el sector de entretenimiento de Guayaquil*. Investigadores de la ESPOL elaboran informes económicos para el sector de entretenimiento de Guayaquil | Escuela Superior Politécnica del Litoral. <https://www.espol.edu.ec/es/noticias/investigadores-de-la-espol-elaboran-informes-econ%C3%B3micos-para-el-sector-de-entretenimiento>
- Flores, I., & Viteri, J. (2022). *El Control Interno en el área Contable y su Relación con la Eficiencia de las operaciones financieras Empresa EXPAIR Cargo Ecuador CIA. LTDA.* [Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/21741/1/UPS-GT003578.pdf#:~:text=En%20el%20C3%A1mbito%20comercial%20el%20control%20interno%20es,bienes%2C%20con%20el%20objetivo%20de%20optimizar%20los%20funcionamientos>.
- Florian. (2020). *Tendencias contemporáneas en contabilidad*.
- García, I. (2020). *INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA, DESCRIPTIVA, EXPLICATIVA Y CORRELACIONAL* (p. 32). [http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623\\_1.pdf;sequence=1](http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/108148/secme-1623_1.pdf;sequence=1)
- Geographic, N. (2019, octubre 2). 10 datos que debes saber sobre el café. *National Geographic en Español*. <https://www.ngenespanol.com/gastronomia/10-datos-que-debes-saber-sobre-el-cafe/>
- Gunther, R. (2021, septiembre 27). *Aprendiendo a pensar como Drucker*. Executive Excellence - Management para directivos. <https://www.eexcellence.es/entrevistas/con-talento/aprendiendo-a-pensar-como-drucker>
- Haydee, Q. M. M., & Álvarez, I. M. R. (2020). *INSTITUCIÓN: UNIDAD/FACULTAD: MAESTRÍA/ESPECIALIDAD: GRADO OBTENIDO: FECHA DE PUBLICACIÓN: ÁREAS TEMÁTICAS: PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:*
- IAIAE. (2023). Marco Profesional (IPPF). *Instituto de Auditores Internos de Argentina*. <https://iaia.org.ar/auditor-interno/marco-profesional-ippf/>
- IFAC. (2016, abril 13). *Evaluar y Mejorar el Control Interno en las Organizaciones / IFAC*. <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/publications/evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones>
- ILCE. (2023). VII.2. PERCY W. BRIDGMAN. Bibliotecadigital.

[http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec\\_45.html](http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/ciencia/volumen3/ciencia3/161/html/sec_45.html)

- KPMG. (2019, febrero 15). *KPMG presenta “Perspectivas de la alta dirección en México 2019”*—KPMG México. KPMG. <https://kpmg.com/mx/es/home/sala-de-prensa/press-releases/2019/02/kpmg-presenta-perspectivas-de-la-alta-direccion-en-mexico-2019.html>
- Lifeder, E. (Director). (2020, octubre 31). *Max Weber y la teoría de la Burocracia*. <https://www.youtube.com/watch?v=jt34EwRdzw8>
- López, I. D. M. (2017). *AUTORAS: BARARATA VALDIVIESO JOSEFINA DE LAS MERCEDES CEDEÑO ZAMBRANO YADIRA TATIANA*.
- López, J. F. (2018, diciembre 1). *Diferencia entre comercio internacional y comercio exterior—Definición, qué es y concepto*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/diferencia-entre-comercio-internacional-y-comercio-exterior.html>
- María (Director). (2021, febrero 12). *PETER F. DRUCKER*. <https://www.youtube.com/watch?v=sQtFXtIyhjo>
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 20(1), 38-47. <https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347>
- McNeill, D. (Director). (2021, noviembre 26). *4 principios esenciales de la gestión por Peter Drucker | Perspectivas de The Essential Drucker*. <https://www.youtube.com/watch?v=1il9VfJoaDo>
- Medina. (2019). *“DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO PARA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN EMPRESA CONSTRUCTORA CIMETCORP*.
- Mejía, M. I. M., & Colín, M. C. (2013). IMPORTANCIA EN LAS ORGANIZACIONES. 2013, 5(9), 25-352013.
- Ministerio de Turismo. (2023). *Dashboard\_Catastro\_Servicios\_Turísticos*. Tableau Software. [https://public.tableau.com/views/Dashboard\\_Catastro\\_Servicios\\_Tursticos/Resumen?:embed=y&:showVizHome=no&:host\\_url=https%3A%2F%2Fpublic.tableau.com%2F&:embed\\_code\\_version=3&:tabs=no&:toolbar=yes&:animate\\_transition=yes&:display\\_static\\_image=no&:display\\_spinner=no&:display\\_overlay=yes&:display\\_count=yes&:language=es&:loadOrderID=0](https://public.tableau.com/views/Dashboard_Catastro_Servicios_Tursticos/Resumen?:embed=y&:showVizHome=no&:host_url=https%3A%2F%2Fpublic.tableau.com%2F&:embed_code_version=3&:tabs=no&:toolbar=yes&:animate_transition=yes&:display_static_image=no&:display_spinner=no&:display_overlay=yes&:display_count=yes&:language=es&:loadOrderID=0)

- Morales, N. (Director). (2018, junio 24). *¿Que es Promocion de Marketing?*  
<https://www.youtube.com/watch?v=gfe1oqTkNMw>
- Muñoz, N. (Director). (2022, febrero 19). *Negocio Cafetero en Ecuador—Marcas que impactan Sweet & Coffee*. <https://www.youtube.com/watch?v=Z9CvzlzIePtQ>
- Murillo, L. A., Narváez, I., & Erazo, J. C. (2019). Sistema de control interno con enfoque en la ISO 9001: 2015 en la bananera Monterrey. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(Extra 2), 241-264.
- Ocampo, D. S. (2019, octubre 15). Triangulación en la investigación cualitativa. *Investigalia*. <https://investigaliacr.com/investigacion/triangulacion-en-la-investigacion-cualitativa/>
- Olivera, M. (2023). *¿Qué es la competencia perfecta? (2023) - CEMERI*. CEMERI. <https://cemerri.org/enciclopedia/e-que-es-competencia-perfecta-bv>
- Ortíz, G. (2021, enero 1). *CONTROL INTERNO COSO ERM APLICADO AL TALENTO HUMANO DEL SECTOR PÚBLICO EN ECUADOR*. 5(17). <https://www.redalyc.org/journal/6219/621968429002/>
- Pardo, A., Lugo, D., & Salamanca, E. (2020). *Criterios de Implementación ISO 14001: 2015 Caso Estudio Grupo Asociativo San Isidro*. <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/34330>
- Partner Hubspot CRM y Automatización de Marketing (Director). (2016, junio 22). *Las 4 p's en la estrategia de Marketing: Producto, Precio, Punto de venta y Promoción*. <https://www.youtube.com/watch?v=6mCapYlj6jY>
- Paz, V. S. (2020). *PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO APLICADO AL ÁREA ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y SOPORTE TÉCNICO DE LA EMPRESA F & V S.A.* [BachelorThesis, Quito]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/handle/47000/2463>
- Peña, C. (Director). (2013, abril 11). *Control. Administrativo—Teoría Administrativa—ULA*. <https://www.youtube.com/watch?v=H15KVcqPs7k>
- Peñate Santana, Y., Arce Recalde, J., Lozada Núñez, D., Intriago Toledo, N. V., Peñate Santana, Y., Arce Recalde, J., Lozada Núñez, D., & Intriago Toledo, N. V. (2021). Estrategias de marketing como factor determinante del fracaso de las pymes. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 391-400.
- Pérez, A., & Pérez Paulina. (2017). *Auditoría Administrativa* [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/7482/1/18200.pdf>

- Pizarro, M. C. (2022). *Diseño de un sistema de control interno en base al coso ERM en la COAC para la vivienda orden y seguridad de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha*. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/18134>
- Ponce. (2018). *La gestión comercial y su influencia en el crecimiento de las PYMES del sector turístico hotelero de la provincia de Manabí – Ecuador*. [https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce\\_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7613/Ponce_aj.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Quinde, M. (2020). *ESTUDIO DEL USO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING DE EXPERIENCIA EN LAS CAFETERÍAS DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL* [Universidad de Guayaquil]. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/49737/1/Estudio%20del%20uso%20de%20estrategias%20de%20marketing%20de%20experiencia%20en%20las%20cafeter%20C3%ADas%20de%20la%20ciudad%20de%20Guayaquil.pdf>
- RAE. (2023). *Comercio | Diccionario de la lengua española*. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/comercio>
- Restrepo, C., Cano, A., & Villa, O. (2017). Aportes de Fray Luca Pacioli al desarrollo de la contabilidad: Origen de la partida doble. *23/02/2017*, 38(34), 12.
- Rinconada, F., García, F., Serna, J. A., & Universidad Autónoma de Tamaulipas, México. (2021). Specialization and Comparative Advantage of the Citrus Sector in Mexico: 1990-2018. *Economía teoría y práctica*, 56, 155-174. <https://doi.org/10.24275/ETYP/AM/NE/562022/Rinconada>
- Robbins, S., & DeCenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración conceptos esenciales y aplicaciones* (Pearson). Pearson Educación. <https://brd.unid.edu.mx/recursos/derecho%20admvo/Bloque01/I.4%20PROCESO%20ADMINISTRATIVO.pdf?603f00>
- Rodríguez, A. (2021). *El control interno y su influencia en la rentabilidad de la empresa ALSUR PERÚ S.A.C., 2019* [Universidad Continental]. [https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9234/4/IV\\_FC\\_E\\_310\\_TE\\_Rodriguez\\_Mendoza\\_2021.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/9234/4/IV_FC_E_310_TE_Rodriguez_Mendoza_2021.pdf)
- Sahún Pacheco, R. (2019). *Riesgo operacional y servicio público* (Primera edición). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado.

- Salazar, D., & Burbano, C. (2017). *Análisis de la oferta gastronómica, una perspectiva comercial a través del marketing de servicios: Caso sector La Rumipamba, Pichincha, Ecuador.* 13(1).  
[https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-235X2017000100002](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-235X2017000100002)
- Salazar, L. (2020). *LA EXPERIENCIA DE MARCA Y SU INCIDENCIA EN LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES. UN COMPARATIVO ENTRE SWEET & COFFEE Y JUAN VALDEZ.*
- Sánchez, M., Fernández, M., & Díaz, J. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: Análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista Científica UISRAEL*, 8(1), 107-121.  
<https://doi.org/10.35290/rcui.v8n1.2021.400>
- SuperCias. (2023). *PORTAL DE INFORMACIÓN / CONSULTA DE COMPAÑÍAS.*  
<https://appscvssoc.supercias.gob.ec/consultaCompanias/societario/informacionCompanias.jsf>
- Sy Corvo, H. (2021, abril 9). *Teorías del comercio internacional, características y autores.* Lifeder. <https://www.lifeder.com/teorias-comercio-internacional/>
- Ticmas Educación (Director). (2020, septiembre 25). *Frederick Taylor y el Nacimiento de la Administración.*  
<https://www.youtube.com/watch?v=ogxZJM8VFGs>
- UNAM. (2017, agosto 21). *Adam Smith.* Portal Académico del CCH.  
<https://e1.portalacademico.cch.unam.mx/alumno/historiauniversal1/unidad4/1iberalismoeconomico/adamsmith>
- UNCTAD. (2017). *Evolución del sistema internacional de comercio y sus tendencias desde una perspectiva de desarrollo.*
- Urrego, J. C. U., & Pérez, C. P. (2019). *Marketing de Promocional vs Marketing de Atracción y su incidencia en la aceptabilidad de la marca en el cliente.*  
<https://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/2615/1/Marketing%20de%20atraccion%20VS%20marketing%20promocional.pdf>
- VIU. (2021, noviembre 4). *Gestión comercial: Una herramienta clave en la dirección de marketing.* VIU Colombia.  
<https://www.universidadviu.com/co/actualidad/nuestros-expertos/gestion-comercial-una-herramienta-clave-en-la-direccion-de-marketing>

Wiegrebe, A. (Director). (2021, agosto 30). *¿Que hizo Frederick Taylor? ¿Quien fue Taylor? - ¿cuándo nacio? - Aportes a la Administración.*  
<https://www.youtube.com/watch?v=KRLXhbL-PP8>

Zhangallimbay, D., & Castillo, J. (2020). *Impactos económicos del Covid 19* (p. 7).  
[http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/Informe\\_bares\\_%20restaurantes\\_guayaquil.pdf](http://www.ciec.espol.edu.ec/sites/default/files/Informe_bares_%20restaurantes_guayaquil.pdf)

## Apéndices

Apéndice A Validación de entrevista por experto

Guayaquil, 26 de mayo de 2023

# A QUIEN INTERESE

Yo, María Mercedes Baño Hifóng, en calidad de Doctora en Administración de Empresas estratégicas de la Pontificia Universidad Católica del Perú, he revisado las preguntas de las entrevistas a profundidad dirigido a Contadores expertos tributarios y a Funcionario del Servicio de Rentas Internas de la estudiante de la Maestría en Contabilidad y Auditoría Campoverde Carpio Patricia Esperanza, cuyo tema de investigación es *Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022*, la cual corroboro que las mismas tienen validez y robustez para poder ser aplicada al grupo objetivo establecido.

Atentamente,

0917959462  
MARIA MERCEDES  
BAÑO HIFONG

Firmado digitalmente por  
0917959462 MARIA  
MERCEDES BAÑO HIFONG  
Fecha: 2023.05.29 11:40:15  
-0500'

**Ec. Mercedes Baño Hifóng, PhD**

Apéndice B Entrevista a integrantes del sector Administrativo de S & C

Entrevista sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: Guayaquil 8 de junio 2023**

**Nombre del Entrevistado: Verónica Yáñez**

**Cargo de desempeña: COACH**

1. ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?  
Control y manejo de los rubros, manejando porcentaje vs resultados de cada área
2. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?
  - Principalmente llegar a los objetivos que se asigna cada uno de rubros, se ha obtenidos los resultados mejoramiento y control gestión que se ha realizado por cada local
3. ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?  
Trabajo de cada área, semanal que se controla a la gestión de venta, porcentaje de incremento para poder estar positivamente vs año y vs mes , hacer comparativo , ajustar alguna inconsistencia tanto de tabla pt y mp
4. ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?  
El beneficio que se obtiene estar con un balance y resultado positivo, esta es por el monitoreo y gestión diario a acciones que se ejecute para estar un buen ranking de resultados
5. ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?  
Muy importante evitar los fraudes internos / externos  
  
Control: Evita la inestabilidad y decisiones algunas veces mal direccionada, que puede traer graves problema a la empresa.  
  
Beneficio: Tener mejor planificación  
  
Estructuración Metas y objetivos alcanzados

6. ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?  
Revisión y controles (evaluaciones en tres áreas divididas en:  
a.- chequeos generales (estructura - administrativa)  
b.-calidad de servicio – calidad de productos  
Se implementa estrategia a cada gerente de zona  
Seguimiento, a las estrategias para cumplir la meta manera general a los resultados mensuales
7. ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?  
Se realiza un balance semanal de venta vs semana, vs mes. Revisión a los consumos, para que el resultado de proyección de rubro se cumpla a los asignados. Control de baja vs a la venta, mejorar semanalmente haciendo ajuste en tabla
8. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
Planificación: semanal se tiene evaluaciones, control de abastecimiento. control de dinero.  
  
Medir gestión y operatividad de locales, hacer un reporte por las novedades encontradas
9. ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
Mensualmente de mide los resultados generales:  
  
Ranking: venta, controles generales, roles, bajas, resultados ayuda evaluar la eficiencia y trabajo que se obtiene en cada local.  
  
Se observa mes a mes los resultados favorables, se rectifica y ajusta los rubros que no llegaron
10. ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
Considero que se ha obtenido una mejor eficacia y la eficiencia en los control y resultados.  
  
Involucrando a todos los departamento, mejor desempeño, coordinación, para tener un control interno intacto con sus procesos claro para ejecutar y no tener errores

11. ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

Se ha otorgado beneficios, descuento de consumo, oportunidad de crecimiento laboral. Empresa aumenta un sin número de locales se requiere de colaboradores eficientes y que conozcan del negocio

12. ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

En el departamento marketing, hace la estrategia de crear mes a mes un producto o nuevo lanzamiento Locales son los que hace ese impulso de venta, dan a conocer el producto su característica y contiene para lograr el objetivo plantado alcanzar de venta

13. ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Considero que se hace un apoyo en procesos y ajuste de procesos, para analizar porcentaje de venta obtenidos y comprobar la aceptación de los cliente, poder establecer sí que el producto está dentro de un balance de venta con un nivel de participación alto de los ranking de artículos vendidos

14. ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?

Técnicas se tiene las siguientes:

Procesos: gestión a los cajeros

Capacitación: gestión de venta

Ticket promedio: nivel cajero (evolución y revisan semanal y mensual)

Son algunas de las cosas que ayudado a que la empresa genere venta de manera efectiva.

Teniendo cajero: capacitados, eficiente, apoyo de estrategia.

Objetivos de venta. vs a los porcentajes que se programan con cada líder.

15. ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

1.- cumplir procesos

2.- evaluar el cumplimiento

3.- seguimiento a la ejecución de movimiento

4.- desarrollo de conocimiento, beneficio valor económico cuando se obtiene ranking en el primer lugar de su área para cada uno de los colaboradores del local

16. ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

- Mejor planificación
- Organización
- Integración de gestión entre departamento
- Una mejor dirección
- Estructura y división (con un solo objetivo obtener máximo beneficio – alcanzar los objetivos anuales)

17. ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

El capital humano es el recurso más importante de la empresa

- Mejorar la comunicación
- Flexibilidad (cuando no se otorga el colaborador necesite)
- Medición mensual de sus evaluaciones
- Tener encuestas trimestrales (exponga novedades que se han tenido)
- Buscar soluciones (investigando situaciones que han perjudicado manera general su trabajo )

Entrevista sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: junio 1/2023**

**Nombre del Entrevistado: Kic -Ling León Wong.**

**Cargo de desempeña: Gerente de marketing**

- 1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?  
Existen actividades macro que se ejecutan a nivel de promociones que genera el departamento de marketing, para lo cual se involucra un nivel de control interno necesario e indispensable para garantizar minimizar los riesgos para la empresa.
- 2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?  
Cumplimiento de objetivos
- 3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?  
Disminuye indirectamente el margen de error de los departamentos, generando un mejor desempeño.
- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?  
Los beneficia disminuyendo su margen de error, ya que al saber que están siendo evaluados, generarán un mejor esfuerzo con relación a su resultado.
- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?  
Definitivamente los procedimientos de control otorgan a todas las áreas de la empresa la seguridad que se tomarán las mejores decisiones sin interpretaciones de ningún tipo, asegurando la calidad en la ejecución de las promociones, lo cual se refleja en una excelente organización hacia ojos de los clientes, que son nuestro objetivo principal.
- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?  
En el caso particular de Sweet&Coffee®, Marketing es el encargado de liderar conversaciones para resolver inconvenientes de clientes, por lo tanto, se encarga de ejecutar las soluciones en la plataforma de la aplicación cuando se trata de casos relacionados a ello. Al manejar parte comercial indispensable y generar las nuevas acciones que impulsan la venta, nos permite aportar incluso en el proceso previo a la revisión, otorgando recomendaciones desde el punto de vista comercial a nuestro departamento de Auditoría interna.

- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?  
Se procura contar con respaldos escritos, además que se evita que quien ejecuta dentro del equipo, sea el mismo que supervisa la actividad, se espera que todas las actividades de riesgo para la empresa sean respaldadas por una aprobación de gerencia de departamento.
- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
Al contar con personal nuevo, en su período de inducción, se le pide leer los manuales de marketing, donde se especifica lo permitido para cada caso de tareas y funciones determinadas.
- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
El control interno ha permitido ser más minucioso en identificar posibles riesgos y a su vez, en el momento de ejecución, trayendo consigo eficiencia en las tareas ejecutadas.
- 10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
Las actividades comerciales que genera el departamento de marketing, generan un crecimiento importante a la empresa, ya que se encuentra basado en insights importantes sobre el consumo y las tendencias locales, trayendo a los clientes, ciertos productos o bebidas que son potenciales y oportunidades para la empresa.
- 11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?  
Aquí se cumplen las premisas de que la gestión comercial no solo promueve el crecimiento de la empresa, sino que, se entiende que el crecimiento de la marca depende del crecimiento de los empleados, puesto que empleados felices son empleados más productivos, y esto sucede cuando se valora al recurso humano que integra la compañía, tal como lo dice el dueño de la empresa: el recurso humano es el recurso más importante de la empresa.
- 12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
Las campañas anuales en Sweet&Coffee son fijadas por el departamento de marketing desde el mes de noviembre del año anterior, procurando engranar fechas para cada tipo de festividad y necesidades que tiene el negocio. Dentro de cada campaña, y dependiendo de la relevancia que representan en las ventas, se determina el despliegue que tendrá y junto a ello, las promociones que sean necesarias. Si por promoción se refiere a actividad de descuento, ofertas, en todo caso, se crea contenido para redes sociales que genere prueba de las bebidas o productos de temporada y junto a ello, concursos interactivos para

aquellos Sweet&Coffee Lovers que quieran ganarse los productos de temporada que estemos promoviendo.

- 13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?  
Marketing es el departamento responsable de crear nuevas bebidas para proponerlas como bebidas de temporada, así mismo el departamento de Producción genera sus productos de temporada, los cuales son medidos en aceptación en un período previo a su lanzamiento con el apoyo de Marketing.
- 14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
Optimiza tiempo de producción a la hora de diseñar los nuevos productos puesto que promueve una mayor organización y coordinación debido a la mejora de técnicas de comunicación.
- 15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?  
Mejora su ambiente laboral, promueve la productividad, logrando promoción de nuevas ideas haciendo que los colaboradores generen un grupo de trabajo que entre cada uno de sus integrantes tenga características que logre liderazgo a través de los resultados obtenidos.
- 16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
Mejora en la comunicación  
Crecimiento empresarial  
Posibilidades de expansión del mercado hacia el traspaso de fronteras internacionales  
Recuperación de cifras desde la pandemia  
Recursos humanos más incentivado, cabe recordar que el recurso humano es el recurso más importante dentro de la empresa.
- 17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
Ayuda a mejorar el ambiente laboral, se obtiene a través de esto empleados más identificados con la marca que sienten que son pieza clave en el desarrollo de la misma, esto genera mejor autoestima y en algunos casos se puede decir, que disfrutan lo que hacen.

Entrevista sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha:6/06/2023**

**Nombre del Entrevistado: Patricia Campoverde**

**Cargo de desempeña: Gerente de Auditoria**

- 1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

En el año 2022, se implementó el Control Interno en el Proceso de Promociones a los Policías así como también a los colaboradores, a los diferentes proveedores de Delivery y programa de fidelización estableciendo lineamientos de control para cada departamento interviniente con sus respectivas responsabilidades con la finalidad de mitigar perjuicios para la Compañía y brindar el aseguramiento en nuestro proceso de Ventas y Satisfacción del Cliente. Así también realizamos actualizaciones en nuestra App de Auditoria de S&C en el que validamos diferentes procesos de cumplimiento en nuestros locales, el que consta una lista de check de diferentes revisiones que evaluamos en nuestros locales.

- 2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

La implementación de políticas de control interno nos ha permitido mitigar errores en diferentes procesos y perjuicios económicos para la compañía. Así como también asegurar el cumplimiento de nuestros objetivos anuales como departamento de control Interno. Evaluando ambos periodos hemos observado que establecer políticas de control nos permite ser preventivos en cada uno de nuestros procesos generando un ambiente de control interno en la Compañía

- 3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

El implementar controles internos en la organización nos permite tener el aseguramiento con respecto al logro de los objetivos propuestos con eficacia y eficiencia en nuestras operaciones, así como también en el área de ventas mejora significativamente la gestión comercial en la empresa.

- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Beneficia notablemente al equipo debido a que nos permite mitigar errores y perjuicios para la compañía, siendo preventivos y en algunos casos correctivos, así como también velar por el fiel cumplimiento de las Políticas de control establecidas con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos en la organización.

- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

El implementar el control de la gestión comercial nos facilita lograr los objetivos trazados en la empresa, minimizar riesgos, incrementar nuestros clientes fidelizados (atraer y retener) basándonos en la confianza que generamos, así como

también vivir una excelente experiencia en nuestros locales, con respecto a la calidad de nuestros productos y el Servicio al cliente, la cual favorece la reputación de la empresa y Maximiza la Rentabilidad.

- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

El Dpto. de Auditoria contribuye en incrementar el monitoreo en actividades permanentes que generan un ambiente de control para reducir el riesgo, salvaguardar los activos financieros de la compañía, proporcionar ayuda a la administración para comprobar el correcto control y contabilización de las operaciones, implementar reportes analíticos para la correcta toma de decisiones de la Gerencia General, brindar un aseguramiento con respecto a la efectividad y eficiencia en las diferentes operaciones de la empresa, a través de las evaluaciones sorpresivas en nuestros diferentes procesos nos permite mitigar riesgos y posibles fraudes en la empresa.

- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?

Auditoria Internas tiene una Planificación Estratégica para el cumplimiento de los objetivos que están alineados a los de la Organización, a través de una planificación Anual en la que consta todas las actividades semanales, mensuales, trimestrales, semestrales de todos nuestros procesos de control en donde mediante un mapa de calor de riesgos se identifica los diferentes procesos a intervenir los cuales se encuentran clasificados en Operativos ( locales y matriz ), Financieros ( Evaluación en diferentes procesos departamentales) y Administrativos, los cuales son medibles mediante los indicadores de gestión que tenemos, con la finalidad de validar el Cumplimiento de los Procedimientos Internos de la compañía.

- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

El Dpto. de Auditoria aplica los siguientes procesos con la finalidad de asegurar que se cumplan los objetivos a través de tener eficacia y eficiencia en las operaciones, mantener confiabilidad de la información financiera y dar cumplimiento a las políticas, reglamentos, manual de funciones e instructivos y procedimientos internos de la compañía.

Para lograr la efectividad de los procedimientos y políticas se considera lo siguiente:

Integridad, confiabilidad y valores éticos.

- Competencia Profesional.
- Compromiso para el cumplimiento de políticas y logro de los objetivos organizacionales.
- Cumplimiento de los Manuales de Procedimientos Internos.

- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

El control interno nos ha permitido generar un ambiente de control en la organización reduciendo los riesgos, así como también hemos identificado puntos de

mejora y correctivos en los diferentes procesos de la empresa. El implementar los controles mediante reportes estadísticos y analíticos nos sirve para la correcta toma de decisiones de la Gerencia General y demás Gerencias departamentales.

10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Es vital para la organización la Gestión Comercial para alcanzar los objetivos trazados por la organización principalmente la satisfacción del cliente que nos permite incrementar la fidelización de los clientes generando rentabilidad y posicionamiento en el mercado. A través de una constante innovación en el portafolio de productos, servicio y experiencia en nuestros locales.

11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

Contribuye de forma positiva la Gestión Comercial generando nuevas plazas de trabajo que permite el crecimiento profesional en nuestros colaboradores a través del Plan Carrera, beneficios salariales, entre otros.

12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

La Gestión Comercial abarca un amplio abanico en las actividades de la organización, determinando objetivos comerciales en sus diferentes campañas efectivas, distribución, desarrollo de nuevos productos y ventas de la empresa, así como también tenemos la capacidad de adaptarnos continuamente y anticiparnos a los cambios que se producen entre sus clientes y el mercado.

13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Es clave la Gestión Comercial para el desarrollo de nuevos productos aplicando campañas efectivas orientadas a nuestros clientes y velando por la satisfacción del cliente, que nos permite crecer y mejorar nuestros resultados.

14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?

Se generan reportes estadísticos mediante los resultados obtenidos de las evaluaciones de las diferentes promociones que otorga el programa de fidelización que permiten mantener un adecuado control y brinda un aseguramiento con nuestros clientes, con la finalidad de entregar a la Gerencia General el comportamiento de estos procesos para su respectiva toma de decisiones.

15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

Favorece permitiendo alcanzar los objetivos trazados por la organización generando un crecimiento profesional a través de el Plan Carrera de nuestros colaboradores, así como también permanencia en la empresa.

16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

Los cambios percibidos en la empresa es el aumentó de nuestros clientes fidelizados, incremento de las ventas, la expansión de los locales en diferentes provincias del país,



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

La implementación de la Gestión Comercial genera un excelente clima laboral debido al cumplimiento de los objetivos trazados que permiten el crecimiento en la captación de nuevos clientes que origina en el incremento en la rentabilidad como consecuencia con lleva al crecimiento profesional de los colaboradores, permanencia y satisfacción del cliente interno.

Debido al aseguramiento del crecimiento en nuestras ventas cumpliendo los objetivos trazados por la empresa

Apéndice C. Matriz de resultados de entrevistas a administradores S & C

No.	PREGUNTAS / ITEMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
1	<b>Políticas de control interno implementadas en su departamento año 2022.</b>	Comparación de cifras reales de ventas vs reportes.	Garantizar o minimizar riesgos de la empresa	Control interno aplicado a promociones de policías y procesos con los colaboradores
2	<b>Diferencias entre aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las 2023.</b>	Cumplimiento de objetivos	Cumplimiento de objetivos	Mitigación de errores, disminución de pérdidas, cumplimiento de metas trazadas.
3	<b>Controles internos apoyan a la Gestión Comercial de la empresa.</b>	Mejora el control de la gestión de ventas.	Minimiza el margen de error	Garantiza el logro de objetivos con eficacia y eficiencia.
4	<b>Beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento.</b>	Buen ranking de resultados mensuales entre puntos de venta.	Disminuye margen de error	Previene errores y permite medidas correctivas
5	<b>Beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial.</b>	Mejor planificación, cumplimiento de metas	Toma de mejores de decisiones	Maximiza la rentabilidad
6	<b>Contribuye a su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar.</b>	Evaluación y chequeo a calidad de servicios	Ejecuta soluciones a la plataforma y la app	Monitoreo de actividades y disminución de riesgos



---

7	<b>Tipo de actividades que realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte de su departamento.</b>	Balance semanal comparativo y revisión de consumos	Respaldos escritos, aprobación de gerencia de departamento.	Planificación anual con actividades semanales, mensuales y anuales.
8	<b>Políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento.</b>	Planificación semanal	Manuales especificando funciones.	Integridad, confiabilidad y valores éticos
9	<b>Contribuye el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año.</b>	Rankings de venta evalúa la eficiencia.	Identificación de riesgos, mayor eficiencia en tareas.	Reducción de riesgos, mejora en toma de decisiones y medidas correctivas.

---

No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3
10	<b>Influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022</b>	Mejora de eficacia y eficiencia en los controles y resultados	Actividades promueven el crecimiento de la empresa.	Promueve la satisfacción del cliente y mejora la posición en el mercado, incrementa la rentabilidad
11	<b>Contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores en el año 2022.</b>	Otorga beneficios	El recurso humano es el recurso más importante	Genera nuevas plazas de trabajo
12	<b>Aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones.</b>	Creación mensual de nuevos productos promociones o locales.	Creación de contenidos y promociones anuales.	Anticipación a cambios que se presenten
13	<b>Ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos</b>	Generando productos cada temporada, verificar índices de aceptación	Medición de aceptación y rotación de productos.	Aporta a la fidelización de los clientes.
14	<b>Beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento, la implementación de técnicas de gestión comercial.</b>	Optimiza tiempos de diseño y producción, mayor organización.	Mayor organización y creación de productos	Reportes estadísticos para mejor toma de decisiones
15	<b>Favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial</b>	Mejor ambiente laboral	Promueve la productividad	Crecimiento profesional plan carrera.
16	<b>Cambios percibidos del crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial.</b>	Mejora la comunicación, crecimiento empresarial, recuperación de cifras desde pandemia.	Posibilidades de expansión y crecimiento, traspaso de fronteras	Incremento de fidelización de clientes y volúmenes de venta



---

17	<b>Mejora el ambiente laboral con la implementación de políticas de gestión comercial.</b>	Mejora el ambiente laboral y la autoestima de los empleados	Empleados identificados con la marca	Cumplimiento de objetivos
----	--	---	--------------------------------------	---------------------------

---

Entrevista sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha:** 1-junio-2023

**Nombre del Entrevistado:** Jimmy Marín Delgado

**Cargo de desempeño:** Socio Audit – Deloitte & Touche S-Latam

**1. ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?**

Como compañía multinacional de servicios, nuestras políticas están enmarcadas en políticas globales las cuales están basadas en las buenas prácticas de control interno, una de las políticas que puedo citar y que aplican en mi área son las relacionadas con la aceptación de clientes y compromisos, la cual es de mucha importancia ya que se incluyen actividades para evaluar el riesgo y exposición de la marca

**2. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?**

El implementar una política siempre llevará a cuidar y mejorar un proceso, los resultados siempre serán favorables si los controles están bien diseñados y adecuadamente implementados, así mismo que esos controles funcionen con eficacia. Entre las principales diferencias en nuestro negocio es mejorar los procesos de evaluación de riesgos de cliente y compromiso antes de aceptar un trabajo.

**3. ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?**

Reducir los riesgos en aceptar clientes con problemas/corrupción. Lograr los objetivos y metas establecidos. Promover el desarrollo organizacional.

**4. ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?**

Conocer las actividades de control, así como los tipos de controles (manuales/automáticos) que deben ser ejecutados, contribuye a que los empleados de un área/departamento conozcan la efectividad y los motivos del por qué deben ser ejecutados, las consecuencias que originarían en caso de no aplicarlo

**5. ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?**

Cumplir con objetivos de manera eficiente  
Identificar deficiencias en actividades  
Identificar riesgos altos, normales



- 6. ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?**  
Principalmente cumpliendo con las actividades de control y comunicación oportuna cuando se identifica situaciones/debilidades
- 7. ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?**  
Auditoría interna para evaluar los controles  
Reportes de debilidades y acciones/recomendaciones oportunas a seguir
- 8. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?**  
Principales políticas:  
Aplicadas para aceptar un cliente  
Aplicadas para aceptar un compromiso  
Aplicadas para la revisión y aprobación de informes
- 9. ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?**  
Las mejoras son constantes, desde el proceso de aceptación de los clientes hasta la emisión (entregable) de los informes.
- 10. ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?**  
Actualmente nuestros servicios están muy regulados por los organismos de control, con algunas restricciones para ofrecer nuestros servicios, por tal razón la gestión comercial es de mucha ayuda e influencia para conseguir los objetivos comerciales.
- 11. ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?**  
Dependiendo de nuestro crecimiento con clientes y en el mercado, el crecimiento de nuestros colaboradores también se verá afectado en relación con la parte económica, plan de carrera, promociones
- 12. ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?**  
Crecemos con clientes, crecemos con persona contratado y nuevas promociones
- 13. ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?**  
Fortalecer los servicios ya desarrollados y buscando oportunidades de crecer con otros servicios.
- 14. ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?**  
Búsqueda y recuperación de clientes
- 15. ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?**  
Permanencia en la entidad



Continuar más motivados con el plan de carrera ya que al tener nuevos clientes incrementa nuestro portafolio y asignaciones del personal.

**16. ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?**

Considerando la respuesta de la pregunta 10, la gestión comercial se vuelve importante en la búsqueda de nuevos clientes, lo hemos logrado gracias a esa gestión, no en el % deseado, pero este se debe a las restricciones existentes por parte de los organismos reguladores del país.

**17. ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?**

Creo un ambiente laboral agradable y productivo, en el que cada individuo es consciente del compromiso que tiene la compañía hacia los clientes y hacia su personal, crea una comunicación fluida, es una apuesta favorable de la motivación y los resultados.



Entrevista sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha:** 1-junio-2023

**Nombre del Entrevistado:** Msc. Ing. Boris Ubillus Amaya

**Cargo de desempeño:** Gerente de Marketing – Agencia Publicitaria.

1. ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?
  - a. Las políticas utilizadas de control utilizadas fueron.  
Auditorías Internas  
Análisis y medición de resultados.  
Análisis ROI (Retorno de la Inversión)
2. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?
  - a. Menos fugas de capital  
Rentabilización de los procesos, y servicios  
Regulación en las métricas de control.
3. ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?
  - a. Ayudan a desarrollar métricas y KPI comerciales, para el pago y medición de las actividades del personal comercial.
4. ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?
  - a. Mejorando los tiempos de respuesta, y desarrollando estrategias acentuadas a cada uno de los procesos elaborados, para todos los actores principales del área.
5. ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?
  - a. Da un orden a cada uno de los procesos de comercialización.  
Ayuda a focalizar mejores estrategias comerciales.  
Da la oportunidad de focalizar los esfuerzos en los productos o servicios focos (Servicios de relevancia corporativa)
6. ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?
  - a. Generando un análisis periódico de los procesos implementados, los cuales muestran el feedback obtenido.
7. ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?
  - a. Al momento las actividades que realizamos son básicamente la revisión periódica del cumplimiento de todas las métricas de control, y auditorías periódicas internas.

8. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

No aplica aun

9. ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

Al momento se ha cumplido con los objetivos comerciales del primer trimestre, se prevé tener incrementos al finalizar el semestre, y la rentabilización de la compañía se ha incrementado en un 15%

10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Los planes estratégicos comerciales implementados para el 2022 ayudó a que la compañía pudiera recuperar gran parte de su mercado objetivo el cual se vio afectado debido a la pandemia, estos planes contemplaron los siguientes factores

Recuperación de clientes inactivos desde el 2019

Planes de Incentivos interno para la captación de nuevos clientes.

Desarrollo de nuevos servicios a ofrecer al cliente.

Estos planes permitieron el lograr alcanzar objetivos comerciales que fueron contraídos en los periodos de Pandemia.

11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

Cada colaborador fue recompensado por alcanzar los objetivos comerciales planteados, entre los cuales estuvieron capacitaciones y pagos de seminarios, y cursos que ayudaban a enriquecer sus conocimientos, y agregaban valor a su hoja de vida, así mismo aquellos que se mantuvieron constantes por periodos continuos fueron evaluados, y promovidos de cargos, lo que les permitió un crecimiento profesional.

12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

En general todas las estrategias promocionales son extraídas, en base al análisis de la gestión comercial, en donde se determina cual será la más apropiada, promociones que incrementen el inventario del cliente o Sell In deben ser analizadas, pues pueden ser contraproducentes para el flujo del inventario, por lo que se recomienda en esos casos que las promociones se realicen sobre Sell Out, en donde las promociones llegan directamente al consumidor final.

13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Dentro de la gestión comercial, se utiliza el Benchmarking la cual es una herramienta que nos permite analizar los puntos fuertes del competidor, y a su vez no ayuda a analizar las tendencias de mercado, esto se refleja en un producto nuevo que apertura un nicho de mercado, que cubra una necesidad, que implemente tecnologías innovadoras.

14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?

En mi caso se ven directamente beneficiadas puesto que trabajo en el departamento comercial, y todas las actividades que se generen en pro de la empresa se



ve inmersa de manera directa el departamento comercial.

Entre ellas tenemos el cumplimiento de los presupuestos, y KPI comerciales.

15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

Al tener técnicas de gestión comercial, le permiten al empleado, tener un orden en sus procesos, una meta que cumplir, un presupuesto bien estructurado.

16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

Desarrollo de KPI comerciales

Estructuración de métricas comerciales

Cumplimiento de presupuestos

Incremento de Market Share (Participación de mercado)

17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

Los colaboradores se sienten más estables, más organizados, y más seguro del cumplimiento y la consecución de sus objetivos comerciales.

Las diferentes áreas de las compañías interactúan entre sí, y planean en conjuntos, nuevas estrategias de cumplimiento para la consecución de los objetivos comerciales,



Apéndice E Matriz de resultados entrevistas expertos

No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2
1	Políticas de control interno implementadas en su departamento año 2022.	Aceptación de clientes y compromisos.	Auditorías Internas Análisis y medición de resultados. Análisis ROI (Retorno de la Inversión)
2	Diferencias entre aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las 2023.	Mejora de procesos de evaluación de clientes.	Rentabilización de procesos Mejora de métricas de control
3	Controles internos apoyan a la Gestión Comercial de la empresa.	Reducir los riesgos en aceptar clientes con problemas/corrupción	Ayudan a desarrollar métricas y KPI comerciales
4	Beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento.	contribuye a que los empleados de un área/departamento conozcan la efectividad y los motivos del por qué deben ser ejecutados.	Mejorando los tiempos de respuesta Desarrollando estrategias acentuadas a cada uno de los procesos elaborados
5	Beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial.	Cumplir con objetivos de manera eficiente Identificar deficiencias en actividades Identificar riesgos altos, normales	Focalizar los esfuerzos en los Servicios de relevancia corporativa.
6	Contribuye a su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar.	cumpliendo con las actividades de control y comunicación oportuna cuando se identifica situaciones/debilidades	análisis periódico de los procesos implementados.
7	Tipo de actividades que realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte de su departamento.	Auditoría interna para evaluar los controles Reportes de debilidades y acciones/recomendaciones oportunas a seguir.	revisión periódica del cumplimiento de todas las métricas de control, y auditorías periódicas internas.
8	Políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento.	Principales políticas: Aplicadas para aceptar un cliente Aplicadas para aceptar un compromiso Aplicadas para la revisión y aprobación de informes	No aplica aun
9	Contribuye el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año.	Las mejoras son constantes, desde el proceso de aceptación de los clientes hasta la emisión (entregable) de los informes	Cumplimiento con los objetivos comerciales del primer trimestre, se prevé tener incremento de rentabilidad (15%)



No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2
1	Influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022	Conseguir los objetivos comerciales.	Recuperación de mercado objetivo.
2	Contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores en el año 2022.	Plan de carrera, mejora de condiciones laborales.	Cada colaborador fue recompensado por alcanzar los objetivos comerciales planteados
3	Aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones.	Nuevos clientes, nuevo personal, nuevas promociones.	Extracción de estrategias gracias al análisis de la gestión comercial
4	Ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos	Fortalecimiento de servicios, creación de nuevos.	Uso de herramientas como Benchmarking, apertura de nuevo nicho de mercado.
5	Beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento, la implementación de técnicas de gestión comercial.	Búsqueda y recuperación de clientes	Cumplimiento de presupuestos y KPI comerciales
6	Favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial	Estabilidad laboral, mejora de condiciones laborales.	Organización de procesos
7	Cambios percibidos del crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial.	Mejora la búsqueda de nuevos cliente, mejor posicionamiento.	incremento de posicionamiento en el mercado
8	Mejora el ambiente laboral con la implementación de políticas de gestión comercial.	Crea un ambiente laboral agradable y productivo	mejora el trabajo en equipo y el ambiente laboral.



Entrevista 1 Sobre: Análisis del Control Interno De Gestión Comercial De Las Empresas  
Del Sector Turístico Gastronómico De Guayaquil, Año 2022.

Fecha: 05 de junio De 2023

Nombre Del Entrevistado: Orland José Rojas Lugo

Cargo De La Empresa: Gerente Local

Local: Vista San Eduardo

1. Se procedió a realizar inventarios en cada inicio y finalización de los turnos. Identificar las demandas de productos adecuando la tabla de pedidos con el fin de mantener en 0% la baja de productos
2. Se ha mejorado el desempeño, encaminándose al éxito de allí recae la importancia de empezar a aplicar controles internos.
3. Los controles internos son esenciales para asegurar que la empresa cumpla con las metas y objetivos, que los recursos se utilicen de forma responsable y estratégica y que todos estén encaminados sobre la misma marcha.
4. Es una gran ventaja para los líderes de la empresa, ya que a los empleados contar con un escenario mucho más seguro, ordenado y eficiente sobre el cuál operar.
5. A mi juicio trae grandes beneficios como Proteger activos, Minimizar errores, Garantizar una operación adecuada y ayuda a Cumplir los objetivos.
6. Mi departamento cumple manteniendo al día los inventarios y stock de ventas adecuados para no generar bajas de servicios
7. Se mantiene un constante control de los productos, por ende, se trata de crear rutinas de trabajos para ser más eficientes a la hora de trabajar.
8. Recuento de inventario al iniciar cada turno, Evaluar las ventas diarias y analizar el próximo pedido de materia prima.
9. Ha permitido optimizar la utilización de recursos para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, de esta manera, la empresa puede alcanzar mejores niveles de productividad
- 10 La gestión comercial influye de gran manera en el crecimiento de la empresa ya que está basado; primero, en la satisfacción del cliente y el segundo, la participación en el mercado.
- 11 Si hay una gestión comercial eficaz y eficiente la empresa puede generar más rentabilidad lo que aumentaría el bienestar social de sus colaboradores.
- 12 La gestión comercial resuelve, desde un nivel estratégico y operativo, cuestionamientos relevantes para la competitividad de la empresa en actividades como el marketing
- 13 Básicamente es el pilar para la promoción de los nuevos productos, de ellos depende el éxito o el fracaso ya que analizando este es la última fase en la cual se entrega el producto y se recibe a cambio un beneficio económico.
- 14 Sin duda, esto aumenta las ventas generando altas ganancias a la empresa.
- 15 Detrás de una buena gestión comercial está la capacitación a nuestros colaboradores que son el punto clave del éxito en la promoción de nuestros productos
- 16 La correcta integración de todos los departamentos, el financiero, de producción, de marketing, de gestión comercial y la alta dirección han sido claves en todos los



- cambios percibidos en el crecimiento de la empresa  
luego de implementar gestión comercial.
- 17 Se obtiene un mayor dinamismo de las operaciones, y una interacción frecuente entre clientes y colaboradores.



**Entrevista 2 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Washintong Leonardo Naranjo Moreira.**

**Cargo de desempeño: Administrador de Local.**

**Local: Primax puerto azul**

1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

- Control de materia prima y productos terminado

Para mantener un buen control y más que todo manejar un orden mediante el consumo de acuerdo a su fecha de caducidad y sobre todo evitar pérdidas por un mal uso y más q toda rotación aún más importante si es un producto de venta.

- Proyecciones de ventas

Un punto bien importante ya q nuestras estadísticas nos refleja un año evolutivo positivo y lo vamos viendo mes a mes comparando nuestro año base del mes pasado.

Nuestro histórico marca valores positivos en comparación a los meses del año pasado y es por eso que nos obligan a hacer un análisis más crítico a nivel de gestión d venta y más q todo al elaborar una tabla de pedido ya que nuestro resultado monetario nos refleja un crecimiento no solo en ingresos sino q nos refleja que nuestros clientes han crecido.

- Como líderes nos toca hacer q un grupo de personas se trasformen en un equipo de trabajo mediante críticas constructivas y más que todo tratar de influenciar valores positivos en ellos mediante mi personalidad, demostrando seguridad y mas que todo demostrar mi empatía en el servicio al cliente.

2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

Como lideres debemos ser visionarios y pensar de forma positivas y sobre todo ser analíticos, al implementar estos tipos de controles hemos podido reducir mes a mes nuestros valores perdidos en inventarios, al poder llevar un análisis se ve reflejado que nuestras bajas de caducidad se ha podido reducir el gasto y más q todo en mi capital humano se ve que hemos logrado un compromiso lo cual se ve reflejado en la gestión de ventas de ellos ya sea mediante el impulso.

3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

Influye demasiado ya que como líderes debemos saber que no todo proyecto se cumple siempre hay un porcentaje que nos indica el factor riesgo... pero aquí es donde los controles interno juegan un factor bien importante ya que gracias ellos puedo ver valores positivos en mi venta, un buen uso de mi materia prima y un buen



control de mi producto de venta... y sobre todo juega un punto bien importante el ser analítico ya que siempre debemos lograr y buscar valores positivos en proyectos e incluso nos ha tocado aprender del fracaso.

- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?  
De forma positiva ya que todo depende de la forma en que influyo como líder, beneficios y crecimiento en el plano personal y laboral son notorios a nivel de estadísticas y a nivel si analizamos nuestro servicio al cliente... se puede también ver los resultados en nuestros inventarios
- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?  
Un mayor control en pérdidas por el mal uso de la materia prima y mas que todo se logra brindar un excelente servicio al cliente.
- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?  
A nivel de ser lideres hemos podido contribuir un compromiso de mi capital humano de tal forma que en su actuar refleja la manera que hemos llegado a influir en ellos de tal forma que hemos logrado que ellos a parte de su gestión compartimos las estadísticas semanales en donde vemos logros positivos a comparación de semanas anteriores
- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?  
Reuniones cuando vemos que debemos fortalecer conocimientos mediante retroalimentaciones y más q todo hacer inventarios a diario
- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
Cuidar nuestra materia prima y producto de venta  
Analizamos nuestras fortalezas, oportunidades y amenazas
- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
A nivel de nuestros primeros meses ha influido de forma positiva y el crecimiento es evidente ya que hemos logrado mantener fidelidad del cliente e incluso hemos ganado clientes nuevos no solo por la calidad sino también por nuestro trato, e incluso el crecimiento es evidente a mes anterior en donde se refleja un bueno uso de nuestra materia prima e incluso una buena gestión de venta
- 10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
De forma positiva a nivel de resultado y es evidente ya que de estos resultados depende nuestro crecimiento y más que todo del crecimiento a nivel gerencial, lo cual ha sido evidente en apertura de locales nuevos.
- 11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?



Les brinda confianza en ellos mismo en donde se ha podido demostrar que no todo depende d una voz agradable sino del trato que se le brinda, y es evidente su crecimiento a nivel laboral

- 12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
Resultados evidentes lo cual en el plano gerencial le da seguridad de implementar e incluso ampliar ya sea productos o bebidas.
- 13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?  
Influye mucho el impulso para poder hacer que los proyectos se logren y a mitad de año hemos se han agregados productos y bebidas nuevas y hemos vistos buena acogida de los mismo
- 14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
A nivel de mi capital humano hemos podido llegar a influir de forma positiva en ellos hemos dado seguridad y más q todo nuestra forma e poder llegar y q ellos entiendan un mensaje, nos ayudamos con retroalimentación para lograr ventas positivas
- 15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?  
A nivel laboral y personal de forma positivas ya que se nota la empatía en el trato y en nuestro servicio al cliente
- 16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
Incremento de locales y ventas
- 17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
De forma a tal punto q se lograr que personas desconocidas se transformen en un equipo de trabajo en donde están bien establecidos nuestros objetivos propuestos.



Entrevista 3 sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: lunes 5 de junio del 2023**

**Nombre del Entrevistado: Karen Victoria Valverde Ortega**

**Cargo que desempeña: Gerente del**

**Local: Urdesa**

1. ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

R//Las Políticas q se Implementaron define en Sustentar y analizar los métodos asignados por una empresa a que Sean Transparentes en un Control General, Supervisado bajo procesos para evitar Diferencias Negativas.

2. ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

R//Siguiendo correctamente las Instrucciones y procesos Planteados por la Empresa en llevar un Control Diario y semanal Los resultados son Positivos incluso se generan márgenes de tolerancias para evitar el sobrante y Faltante excesivos.

3. ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

R//Este control apoya en la estadística y Valoración. En Administrar un Buen inventario un Stock- Un Kardex.

4. ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

R//El Beneficio es evidente como política tenemos un porcentaje en descuentos de inventarios si se conlleva a un Buen Control siguiendo la implementación asignada no existirían los descuentos.

5. ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

R//La Prevención-

Mejor Organización

-Mejor Control

-Evitar Fraudes.

-Mejores Resultados

6. ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?



-Disciplina; Análisis, Verificación, Recuento  
Transferencias Lealtad y Honestidad...

7. ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?  
R//Inventarios Asignados al personal por secciones ...Conteo de souvenir y Mostrador Diarios ...Conteo de Mp Semanal... Todo el Departamento es Participe ...

8. ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
R//Control-Seguimientos-Constante capacitaciones internas de Formulaciones y recetas.

9. ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
R// Estos Contribuye a la Rentabilidad de la Compañía Se han obtenido mejores Resultados luego de una Gestión y análisis entre cambios de Procesos y ajustes de Márgenes.

10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
R//Influye Mucho en el Alza de Precios en Mejorar las estrategias en Trabajar en objetivos en Plantear Ideas para aumentar ventas....

11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?  
R//Contribuye a q sean Más Competitivos- Disciplinados- Ordenados - Organizados y Perseverantes.

12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
R// Aporta al Cumplimiento de esos objetivos Promocional a base de lo q sea propuesto para dar como resultado mejor Rentabilidad.

13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?  
R//Analizando q tipo de producto-Verificando la competencia en el mercado -Y darlo a conocer con Una excelente Publicidad proyectándose a la salida y Abastecimiento del mismo

14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
R// El Beneficio es General El reconocimiento de la Compañía es atribuido para todos sus colaboradores las Actividades son implementadas por todo el Equipo.



- 15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?  
R//Los Buenos Resultados Favorece a los empleados por la Buena reputación de la Empresa a la q perteneces ...Luego para nuevos campos de trabajo son mejores seleccionados.
- 16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
R//Mejor Control y Cumplimiento de Objetivos  
  
Mejor Demanda de Productos  
  
Mejor Servicio  
  
Mejor Rentabilidad dada por el crecimiento Constante q Tiene la Empresa En Resumen Buenos Resultados.
- 17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
\*Siendo Capacitados, Haciendo que se cumplan los procesos dando ejemplos Constantes, hacerlo dinámico y asignando Participación y Responsabilidad a todos escuchando sus sugerencias y plantear nuevas ideas.



**Entrevista 4 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 4/06/23**

**Nombre del Entrevistado: Alba Janneth Ponce Chicaiza**

**Cargo de desempeña: Administrador del Local**

**Local: Hiper Vía a la Costa**

- 1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?
  - a. Estudiar recetas
  - b. Evaluación
  - c. Hacer q su trabajo sea valorado
  
- 2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

En el periodo 2022 fueron factibles y con buen resultado se ven reflejados en las evaluaciones q hay en los locales y menos perdida de mp
  
- 3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

\*Toma evaluación.  
\* Preguntas sobre la bebida que elaborar.  
\* Revisión de bolso sorpresas
  
- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?
  - a. Esto beneficia q harán un buen trabajo bajo normas y proceso, esto hará que ellos tengan más compromisos al elaborar un pt.
  
- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

\*Tener un buen resultado en inventario, no habrá descuentos en su remuneración. Esto va a crea un buen hábito de trabajo a conciencia
  
- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

\*Un control específico a diario y con resultados favorables en los Conteos.
  
- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?
  - a. Muchos diálogos
  - b. Evaluación
  - c. Responsabilidad con los colaboradores
  
- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

Auditorías internas, evaluaciones.



- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
\*Los colaboradores antiguos enseñan a los q están a prueba reforzar sus procesos
- 10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
a. En el crecimiento de un personaje con valores y honestidad para un buen desempeño
- 11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?  
\*La enseñanza de lo aprendido durante ese trimestre.
- 12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
\*En el crecimiento económico por cada gestión a se realiza en una compra
- 13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?  
\*ayuda a convencer q es algo nuevo y favorables para el consumo
- 14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
\*En crear un ámbito de procesos, gestión, y aprendizaje
- 15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?  
a. Esto se crea en facilidad de palabras y dar una buena atención al comunicarse con una persona
- 16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
a. Buen puntaje en auditorio  
b. Crecimiento personal  
c. Buena autoestima
- 17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
\*Se hacen más responsable  
\*colaboradores con los demás  
\*buen ambiente laboral.



**Entrevista 5 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Daniel Ricardo Naranjo Paucar**

**Cargo de desempeña: Administrador del Local**

**Local: Hiper Pedro Menéndez**

- 1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

Mayor control de inventarios de productos con el objetivo de verificar los de mayor y menor rotación.

Implementación de un sistema de proyección de ventas, con el objetivo de determinar el cumplimiento de metas establecidas a inicios del año y obtener un resultado exacto a fines del mismo, esto fue un punto obligatorio para cada local. En cuanto a un punto intangible pero importante, a inicios del año 2022 se estableció mayor capacitación para quienes lideramos los puntos de venta, con el objetivo de incrementar la ayuda y colaboración entre todo el equipo que opera.

- 2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

Se disminuyó cifras de pérdidas, mermas o desperdicios por exceso de producto en existencia en el punto de venta, mejora del trabajo en equipo y ambiente laboral.

- 3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

Han influido de tal manera que no solo se minimizó la pérdida por exceso de inventario; sino que se pudo mejorar los niveles de venta y el ambiente laboral.

- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Mejora evidentemente la colaboración entre integrantes del equipo, otorgando apoyo en cualquier área que sea necesario, lo cual incrementa la capacidad de respuesta agilizando las entregas de pedidos.

- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

Un mayor control en pérdidas por el mal uso de la materia prima y mas que todo se logra brindar un excelente servicio al cliente.

- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

Se contribuye con el desempeño y compromiso de mejorar los procesos internos de trabajo, y tratando de mejorar cada día, lo cual se ve reflejado en las mediciones mensuales.

- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?

Reuniones internas en el punto de venta con el objetivo de medir e intervenir ante cualquier situación que pueda afectar la producción en el local.



- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
Cuidar nuestra materia prima y producto de venta  
Analizamos nuestras fortalezas, oportunidades y amenazas
- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
A nivel empresarial se mantiene la fidelidad del cliente, los empleados perciben estabilidad laboral y son capacitados constantemente, de modo que se puede decir que es un constante ganar-ganar.
- 10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
Nuevos locales, cumplimiento de metas económicas, y creando más puestos de trabajo, según se informó a los involucrados el 2022 fue un año exitoso, se incrementó el volumen de producción y ventas.
- 11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?  
Promueve políticas de crecimiento laboral y económico.
- 12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
La implementación de la tecnología en las compras a través de las ventas y premios a los clientes por su fidelidad ha sido una idea brillante puesto que permite agilizar las ventas.
- 13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?  
El tener idea de la rotación y cuales productos se venden mas nos muestra un panorama más claro respecto a las preferencias de los clientes, esto permite tener un indicio de cual materia prima implementar o que premisas seguir para continuar manteniendo la fidelidad de los clientes.
- 14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
Provee mayor confianza en el desempeño de cada función de los integrantes del equipo de trabajo, esto se traduce en una mejor atención al cliente.
- 15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?  
Mejora la atención de los empleados y esto lo notan los clientes, otorgando una atención que provee no solo los productos requeridos, sino una experiencia que mejora la imagen de ella empresa.
- 16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
Ha mejorado la calidad de la atención de los empleados hacia los compradores, permite un trato con mayor calidez, ahora los colaboradores están conscientes de la importancia de su trabajo y lo que suman a la empresa.
- 17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
Provee herramientas que mejoran el trabajo en equipo, promueve un mejor ambiente laboral y logra mayor camaradería entre sus integrantes.



**Matriz de Hallazgo de la Entrevista CONTROL INTERNO**

No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
1	Políticas de control interno implementadas en su departamento año 2022.	Inventarios por turno. Identificación de demanda de productos	Control de materia prima, proyecciones de venta	Sustentar y analizar auditorias	Estudiar recetas, evaluación constante.	Mayor control de inventarios.
2	Diferencias entre aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las 2023.	Mejora de desempeño, camino al éxito.	Reducción de pérdidas por inventarios	Cumplimiento de procesos establecidos permitió minimizar perdidas	Menos pérdida de materia prima	Mejora trabajo en equipo
3	Controles internos apoyan a la Gestión Comercial de la empresa.	Esenciales para garantizar el éxito.	Verificar niveles de ventas	Apoyo de estadística y valoración	Promueven evaluaciones.	Mejora de niveles de venta y ambiente laboral
4	Beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento.	Mejor organización, optimización de tiempo, mayor productividad.	Permite mayor influencia a través del liderazgo	Reducción de Descuentos en inventarios	Mejor trabajo aplicación de normas y procesos.	Mejora colaboración y apoyo.
5	Beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial.	protección de activos, errores mínimos. Cumplimiento de metas	Mayor control en posibles pérdidas o mermas.	Mejor control, evitar fraudes, minimizar pérdidas.	Excelente resultado en inventarios.	Mayor control de materia prima.



6	Contribuye a su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar.	Cumpliendo con cada una de las funciones designadas	Programa de estadísticas semanales para incentivar y evaluar su aprendizaje	Disciplina, análisis, verificación	Control específico a diario.	Desempeño y compromiso de mejorar
7	Tipo de actividades que realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte de su departamento.	Control de productos, cumplimiento de la rutina establecida.	Reuniones de retroalimentación	Inventarios seccionados, conteo de materia prima, etc.	diálogos motivacionales contante, evaluaciones periódicas.	Reuniones internas para anticiparse a escenarios.
8	Políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento.	Análisis de pedidos de materias primas, análisis de rotación.	Análisis FODA del grupo	Control y seguimiento constante	Evaluaciones constantes	Análisis de foda del equipo
9	Contribuye el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año.	Optimizar recursos	Fidelidad y crecimiento en cifras.	Rentabilidad de la compañía	Apoyo de los más experimentados hacia los nuevos.	Fidelidad del cliente, mejora niveles de ventas

Apéndice G. Matriz de hallazgo entrevistas a administradores (primer grupo)

<b>Matriz de Hallazgo de la Entrevista GESTION COMERCIAL</b>						
No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 1	ENTREVISTA 2	ENTREVISTA 3	ENTREVISTA 4	ENTREVISTA 5
1	Influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022	Optimización de recursos	Apertura de nuevos locales	Mejora estrategias laborales	Valores y honestidad	Mayor volumen y producción
2	Contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores en el año 2022.	participación del mercado y satisfacción del cliente	Confianza, seguridad y crecimiento laboral.	Mayor competitividad y disciplina	Aprendizaje	Políticas de crecimiento laboral
3	Aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones.	Mejores estrategias y planes operativos	Seguridad y garantía de éxito.	Cumplimiento de objetivos	Crecimiento económico	Agiliza ventas aplicando tecnología
4	Ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos	Pilar para nuevos productos	Garantía de éxito en nuevos proyectos.	verificación de productos y mejor promoción de los mismos	Mejora promoción	Conocer las preferencias de los consumidores



---

5	Beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento, la implementación de técnicas de gestión comercial.	Incremento de ventas	Mayor confianza al personal.	Reconocimiento a todo el equipo de trabajo.	Mejor procesos gestión y aprendizaje	Seguridad de desempeño
6	Favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial	Planes de capacitación para el recurso humano.	Empatía, mejor trato al cliente.	Imagen laboral del empleado.	Promueve mejor comunicación	Mejor atención al cliente
7	Cambios percibidos del crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial.	Correcta integración de los departamentos	Incremento de locales y niveles de venta.	Mayor demanda de productos, mejor servicio, mayor rentabilidad.	Mejor autoestima, mejor resultado en auditorias	Mejor atención al cliente
8	Mejora el ambiente laboral con la implementación de políticas de gestión comercial.	Mayor dinamismo de operaciones	Grupo de trabajo es familia.	Mayor enfoque al recurso humano.	Mayores índices de responsabilidad y colaboración.	Mejor trabajo en equipo.

---



**Entrevista 6 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Andy Daniel Chávez Fuentes**

**Cargo de desempeña: Gerente de Local**

**Local : Terminal Terrestre.**

- 1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?  
Procedimientos de mayor control en rotación de productos, verificación de ventas en los puestos y varias visitas de observación y verificación de métodos de atención al cliente además de conocimiento en trabajo interno del local
- 2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?  
Mayor crecimiento en cuanto a índice de ventas, mejor tiempo en despacho de pedidos, mejor trabajo en equipo.
- 3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?  
Evitando pérdidas de productos a través de una rotación no establecida, los mecanismos de control permiten mejorar y analizar el conocimiento respecto a las preferencias de los clientes. En cuanto a los colaboradores los mecanismos de control promueven métodos para mejorar su trabajo debido al cumplimiento de normas que permitan optimizar tiempo en procesos de atención al cliente.
- 4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?  
La influencia de los mecanismos de control es notable, dentro de los puntos de venta se puede evitar el incremento de merma en productos, además de que le permite a los colaboradores mejorar en cuanto a conocimiento de los gustos de sus clientes a través del sistema que provee información de las últimas compras, esto garantiza una atención más personalizada. Un mecanismo de control bien aplicado evita contratiempos a la hora de trabajar en equipo.
- 5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?  
Garantiza un trabajo más equitativo a través de la aplicación de características básicas como la delegación de funciones, cumplimiento de horarios y premisas que aportan a la productividad, esto aporta a contribuir con un mejor ambiente laboral propiciando la colaboración entre compañeros de trabajo, y como respuesta a lo antes mencionado se otorga una mejor atención al cliente.
- 6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?



Cumplimiento los parámetros de control interno establecidos por la empresa, y tratando de hacer nuestro trabajo lo más organizado posible, recordando que, un equipo unido es más productivo siempre y cuando existan mejoras en la comunicación interna del grupo conocimiento siempre es igual a crecimiento.

- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?  
Inventarios de productos, creación y revisión de rotación de productos en vitrina,
- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?  
reuniones son básicas en este y todos los puntos de venta al que asistas a hacer entrevistas, se debe tener en cuenta que una buena comunicación es básica para el triunfo del cada equipo, aquí trabajamos como un núcleo de respuesta a todas las actividades, a pesar de que cada uno tiene sus funciones básicas tratamos de estar capacitados para todo, es importante que se motive al empleado a cumplir las premisas establecidas para este parámetro
- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?  
No puedo dar cifras, pero puedo asegurar que el primer trimestre de este año ha sido mucho mejor que el anterior. Las cifras han crecido.
- 10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?  
Esta información la encuentras en los estados de cuentas de la compañía, están publicados, no puedo dar cifras pero puedo asegurar que 2022 fue un año total de crecimiento, y todos esperamos que 2023 lo sea aún mucho más. .
- 11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?  
La gestión comercial promueve el crecimiento del empleado dentro de la empresa, eso es un punto q a nivel nacional casi ningún lugar de trabajo ofrece, o al menos así lo sienten un gran porcentaje de los ecuatorianos.
- 12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?  
Permite una mejor planificación, diseño y desarrollo de estos, puesto que una correcta gestión comercial es capaz de conocer los gustos y preferencias de un alto porcentaje de los clientes a través de la recopilación de información.
- 13 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?  
Un empleado que se capacita es un empleado con mayor conocimiento quien de seguro logrará mejorar la imagen de la marca ante el cliente, desde ahí en adelante todo es ganar.
- 14 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?



Conozco de varios casos de colaboradores que me expresan que las capacitaciones de administración las han aplicado incluso en la distribución de gastos e ingresos en sus casas. Y comentan que ha sido beneficioso al 1000%

- 15 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?  
¿En 2022? Ha sido un año fantástico, en relación con el 2021 existen muchos planes y todos están siendo creados basándose en aplicación de las herramientas contenidas en las variables que estas analizando.
- 16 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?  
Logramos un mejor equipo de trabajo con un flujo de información increíble.



**Entrevista 7 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Ronald Ivan Peñaherreta Loor**

**Cargo de desempeña: Gerente de Local**

**Local : Primas Plaza Dañin.**

1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

Aplicación de técnicas de inventario a materias primas, y productos de venta, proyección de ventas y un comparativo mensual, además de técnicas de liderazgo.

2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

De crecimiento sin lugar a duda, aún hay colaboradores que siguen en capacitaciones y empleados más capacitados son empleados más productivos, esto se ve reflejado en las auditorias y en la revisión de las cifras de ventas de cada mes, además de las métricas de control de rotación de productos.

3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

a pesar de que es casi imposible controlar hasta lo más mínimo, un buen plan de control apoya a la gestión de la empresa, logrando de este modo aportar su crecimiento y el de los colaboradores, esto se ve reflejado en el trabajo en equipo, en las propuestas de liderazgo por parte de cada integrante tomando en cuenta el crecimiento de cada integrante

4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Evita confusiones, mejora su desempeño, los pone más atentos a cada procedimiento.

5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

Evita las pérdidas por mala rotación de producto a la empresa

6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

Cumpliendo lo solicitado, haciendo nuestro trabajo, mejorando la comunicación de premisas de evaluación y procedimientos de control, esto es básico a la hora de conservar no únicamente nuestros trabajos, sino de lograr que la comunicación fluya entre colaboradores.

7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?



Reuniones de retroalimentación y motivación, parte del liderazgo es ayudar a tu equipo delegando no solo responsabilidades, sino compartiendo conocimiento.

8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

Análisis de foda del equipo, sonará raro, pero es lo que hacemos para empezar debido a que somos un grupo, necesitamos establecer parámetros que potencien las cualidades de cada integrante.

9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

A nivel de nuestros primeros meses ha influido de forma positiva y el crecimiento es evidente ya que hemos logrado mantener fidelidad del cliente e incluso hemos ganado clientes nuevos no solo por la calidad sino también por nuestro trato, e incluso el crecimiento es evidente a mes anterior en donde se refleja un buen uso de nuestra materia prima e incluso una buena gestión de venta

1 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Los resultados son visibles, obviamente el periodo de pandemia no cuenta, 2019 los últimos meses fueron aceptables, decayó totalmente 2020 y fue un golpe más que todo emocional, pero la gestión comercial toma en cuenta no únicamente el bienestar de la empresa, también de sus empleados, es de este modo que con un plan de gestión correcta logramos levantar y superar nuestras expectativas, se vio reflejado en el balance de 2021 y aun mejor 2022.

2 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

La gestión comercial enfoca sus esfuerzos y mejoras también en el recurso humano de la empresa, detallando que es el recurso más importante con el que cuenta ya que de este depende el crecimiento de la marca, tomando en cuenta esta premisa se otorga capacitación constante, en lo personal creo que el simple hecho de contar con un trabajo estable que promueve la idea de que no somos únicamente la nómina es ya un motivo para mejorar nuestra aptitud, cuando esto se logra se aplica no únicamente a la etapa laboral, sino en muchos casos personal. Promoviendo así cambios positivos.

3 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

La gestión comercial propone un acercamiento al cliente o consumidor final, permite conocer sus gustos, esto se convierte en una ventaja competitiva a la hora de crear promociones y también productos, puesto que permite conocer preferencias y anticiparse a situaciones futuras.

4 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Esta respuesta está asociada también a la pregunta anterior, permite un mayor conocimiento de las preferencias de los clientes, es básicamente una ventaja competitiva que ha sido muy bien aprovechada por la marca en los últimos veinte años, quizá al inicio no era algo planificado o de manera consciente, pero nuestros



mentores han tenido muy buen olfato a la hora de tomar decisiones, y definitivamente la aplicación de estas herramientas han sido un acierto total.

5 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?

Las actividades complementarias a la capacitación e integración promueven un ambiente laboral de familia, camaradería y amistad, lo cual se traduce en un ambiente favorable.

6 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

Permiten una mejor atención al cliente, lo que se traduce no solamente en una venta a nivel económico, se le ofrece al cliente una experiencia agradable, y en caso de quejas los empleados son capaces de gestionar por si mismo soluciones que permitan resarcir cualquier inconveniente.

7 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

Mayor inversión en mejoras de los locales, se otorga un lugar en el que cada consumidor se sienta no solo en un lugar bonito, sino en un lugar agradable, existen mas locales, el crecimiento ha sido percibido por todos.

8 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

Desde que hay crecimiento empresarial se prevé un cambio emocional en los empleados, que asocian estas inversiones a mayor producción, y estabilidad laboral.



**Entrevista 8 sobre: Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Joel Xavier Farfán Baque.**

**Cargo de desempeña: Administrador del Local**

**Local: Belo Horizonte**

1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

Mayor control de inventarios y auditorias, eso ha sido clave a la hora de promover mayor control, es básico, sin embargo, existen otras métricas como la necesidad de promover incentivos a los empleados q más destacan dentro de tiempos específicos en sus puestos de trabajo.

2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

Existe por lo pronto un crecimiento que es visible para quienes estamos dentro de la nómina, pero como sabes no nos permiten hablar de cifras, solo te puedo decir que, a nivel de este punto de venta, ha sido positivo.

3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

Influye debido a que evita perdidas en merma, en contratación de nuevo personal que no se encuentre capacitado, etc.

4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Garantiza el cumplimiento integral de cada función a cada uno de los empleados, desde ya en estos casos se otorga un trato equitativo, lo cual es valorado por los colaboradores.

5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

Evita pérdidas por fuga.

6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

Aplicando lo aprendido en las capacitaciones, de este modo se promueve el cumplimiento de funciones. Las reuniones semanales son necesarias para cumplir objetivos, hay que estar conscientes de que somos un equipo, si uno gana, ganamos todos, lo mismo si uno pierde.

7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?

Capacitaciones y retroalimentación de conocimientos.

8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

Cuidar nuestra materia prima y producto de venta



Analizamos nuestras fortalezas, oportunidades y amenazas

9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

En su crecimiento, y mejoras, y los empleados lo notan, entonces es positivo para todos.

10 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Respecto al 2021 fue un año de crecimiento en un buen porcentaje, así que definitivamente al buscar expandir la marca y encontrar nuevos mercados, su primera opción es asesorarse en nuevas herramientas y planes de gestión comercial que apoyen su crecimiento.

11 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

Aquí se cumple la premisa de que la atención al cliente va más allá de un buen tono de voz, implica gestos, y otros factores de comunicación no verbal que suman o restan a la experiencia que se quiere crear para el cliente. El dominar estas técnicas los prepara para situaciones dentro y fuera de la marca, es más que evidente que eso es un plus para cada uno de ellos

12 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

Permite conocer gusto de los clientes, acepta sugerencias de los colaboradores, promueve programa de fidelización e incluso acepta sugerencias emitidas a los colaboradores que ejercen funciones de servicio al cliente, en conclusión, promueve la escucha activa por parte de los altos mandos.

13 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Lo mismo que la pregunta anterior.

14 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento? la implementación de técnicas de gestión comercial?

Brinda mejores herramientas para realizar su trabajo, lo cual se traduce en garantías de seguridad laboral.

15 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

A nivel laboral y personal de forma positivas ya que se nota la empatía en el trato y en nuestro servicio al cliente.

16 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

Económicamente es visible para nosotros como punto de venta el incremento de las ventas y mejor rotación de producto.

17 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Mejoramos el trabajo en equipo, esto nos permite mayor solidaridad entre compañeros, es decir, tu me ayudas, yo te ayudo y el equipo gana... promueve un mejor ambiente laboral.



**Entrevista 9 sobre: Análisis del Control Interno en la  
Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de  
Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Sergio Xavier Almeida Yagual**

**Cargo de desempeña: Administrador del Local**

**Local: Oasis**

1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

Las nuevas medidas de control interno implementadas para el 2022 supusieron un incremento de las ventas, es por esta razón que se continúan aplicando a la fecha, básicamente son: mayor control en inventarios, mayor control en rotación, cumplimiento de premisas de promoción de productos, etc.

2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

Pues en cuanto a números, los resultados han sido buenos, pero se demuestra que el control interno aporta al crecimiento gracias a la organización que exige, si se demuestra un mínimo en las perdidas por rotación, y esto obviamente se traduce en menos pérdida para la empresa.

3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

Apoyan debido a que mejoran la definición de responsabilidades y funciones, una de las premisas del control interno declara que los verdaderos líderes confían en sus compañeros y que ayudan a crecer a los mismos a través de la delegación de responsabilidades que se establecen de manera clara y precisa, esto mejora tiempos de entrega de pedidos y la calidad del servicio al cliente, además de la comunicación, de este modo el trabajo y las relaciones laborales fluyen. .

4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Entre otras cosas porque garantiza que todo se haga de la manera solicitada, otorga estabilidad laboral para empezar, luego de ello, ayuda a que la empresa continúe su ritmo de crecimiento, entonces es la suma de muchos factores que a la larga benefician.

5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

Permite mejorar técnicas de atención al cliente, genera experiencias agradables en quienes van a comprar los productos ofertados, promueve el incremento de la rotación de productos.

6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

Aplicando todo lo aprendido en las capacitaciones, básicamente es seguir órdenes.



- 7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte del personal de su departamento?

Siempre se debe retroalimentar y fortalecer conocimientos, esto lo comprende la empresa, es la razón óptima por la cuál siempre se invierte en capacitaciones constantes.

- 8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?

Pues analizar de mejora manera las preferencias y rotación de productos esto es básico y es algo en lo que se enfatiza mucho, la limpieza del local a su vez es pieza importante de control, nadie desea llegar a una mesa sucia, existen políticas diseñadas para evitar contratiempos al respecto, básicamente la aplicación de todas estas permite un mejor control.

- 9 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

La marca cuenta con la preferencia del consumidor debe hace muchos años, pero en realidad lo más complicado no es llegar, sino mantenerse, básicamente la aplicación de estas herramientas ayuda a mantenerse en el número uno y esto se verifica a través de informes mensuales.

- 1 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Pues influyo de tal manera que se iniciaron gestiones que permitan la expansión internacional de la marca, lo cual obviamente es una muestra importante del crecimiento obtenido.

- 2 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

Les demuestra a los colaboradores que su crecimiento depende de muchos factores, pero q el principal es sus ganas de aprender porque no basta con que la empresa invierta recursos de capacitación si cada uno de los integrantes del equipo no aprenden y aplican, esto se puede decir que ayuda hasta en la confianza que poseen a la hora de promover productos o gestionar pedidos.

- 3 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?
- Permite conocer gustos y preferencias de los clientes, siendo este su mayor aporte, permitiendo al equipo de producción tener un indicio de que productos pueden ser exitosos a la hora de salir al mercado.

- 4 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?
- Promueve la buena comunicación entre departamentos, el compartir información y tomar en cuenta la opinión de colaboradores se vuelve un tema crucial, incluso ayuda a integrar áreas... haciendo equipos de trabajo cada vez mas grandes y funcionales.

- 5 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento la implementación de técnicas de gestión comercial?



beneficia por que hasta los empleados de rangos más inferiores son capacitados para ejercer nuevos puestos, esto implica la posibilidad de mejorar su situación laboral y económica.

6 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

Definitivamente mejora la atención al cliente, los empleados más capacitados e incentivados son capaces de hacer su trabajo con placer y alegría.

7 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?

Mayor cantidad de locales, mayores oportunidades laborales.

8 ¿Cómo mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

Se promueve mejor trabajo en equipo, y se logra un mejor ambiente laboral.



Entrevista 10 sobre: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil, año 2022.**

**Fecha: 6 de junio**

**Nombre del Entrevistado: Priscila Johana Murilo Astudillo.**

**Cargo de desempeña: Administrador del Local**

**Local: Primax Puerto Azul.**

1 ¿Cuáles fueron las políticas de control interno implementadas en su departamento en el año 2022?

Se implementaron varios puntos dentro de los locales, entre ellos destacaron los informes de ventas diarios mensuales y anuales, con esto se pudo medir el cumplimiento de las metas establecidas a inicios del año.

2 ¿Cuáles han sido las diferencias entre los resultados obtenidos de la aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las del mismo periodo del 2023?

Mayor eficiencia por parte de los empleados, mayor rotación de los productos que nosotros autodenominamos como estrella porque son los de mayor salida, menor merma o pérdida a la hora de cerrar inventarios.

3 ¿Cómo los controles internos implementados apoyan a la Gestión Comercial de la empresa?

Influye de una manera positiva porque promueve el incremento de las ventas a través de la aplicación de parámetros de gestión comercial tanto para la empresa como para los empleados.

4 ¿Cómo beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento?

Permite mejorar su forma de trabajo, mayor capacitación y conocimiento implica una mejor atención al cliente y aptitud en el trabajo.

5 ¿Cuáles son los beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial?

Mejorar los niveles de rotación, de este modo se disminuye las pérdidas x mal inventario en los puntos de venta.

6 ¿Cómo contribuye su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar?

Mayor compromiso con sus actividades, promoviendo la responsabilidad de apoyarse en tres sí formando un mejor ambiente laboral.

7 ¿Qué tipo de actividades realizan para garantizar la óptima aplicación de las siempre reuniones de retroalimentación y motivación, estas son básicas aquí y en todo punto de venta?

8 ¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento?



En ocasiones se realiza un tipo de análisis similar al Foda que permite determinar fortalezas amenazas oportunidades y debilidades de nuestro equipo con el objetivo de alcanzar metas, sin embargo, esto no es solo un simple análisis, siempre se proponen ideas de mejora de trabajo en equipo.

8 ¿Como ha contribuido el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año?

Esto es perceptible durante este primer trimestre, se espera que al cierre de este 2023 se perciba un índice de crecimiento mayor al del año anterior. El cual será producto de un esfuerzo conjunto entre el grupo de ventas, atención al cliente y toda el área de gestión comercial y control.

9 ¿Como influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022?

Sumando en cifras positivas, tal como se evidenció en el informe anual, esas son cifras públicas, no recuerdo con exactitud el porcentaje, pero fue un incremento importante.

10 ¿Cómo contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores de las empresas en el periodo 2022?

En lo personal, yo creo que hasta ayuda a subir su autoestima, aquí hay muchas personas que no han podido estudiar la universidad, y reciben oportunidades de capacitación con graduación y todo, sin dejar su empleo, y mejor aún, con cada capacitación tienen la oportunidad de un ascenso laboral... eso no solo les ayuda a ellos, sino que de algún modo logra que el colaborador se ponga la camiseta de la marca, tal como sucedió en pandemia, más allá de no querer perder sus trabajos, la mayoría decía que era un buen lugar y no deseaban salir.

11 ¿Como aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones?

Otorga formas de analizar el mercado en algunas variables, ya el área de producción sabe que hacer al respecto, nosotros enviamos los informes, ellos toman decisiones.

12 ¿Cómo ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos?

Lo mismo que la pregunta anterior.

13 ¿Como beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento la implementación de técnicas de gestión comercial?

Parece increíble, pero como lo dije hace un rato, el colaborador se siente comprometido con la causa de la empresa sin sentirse obligado a ello a pesar de que ganan un sueldo, he experimentado en varios trabajos, y aquí la forma de lograr esto con sus empleados es muy buena.

14 ¿Cómo favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial?

Mayor calidad en el servicio al cliente, siempre se les sugiere sonreír a la hora de gestionar pedidos e incluso la limpieza de las mesas, pero en este caso no es obligatorio, por lo general incluso en horas pico cumplen con la premisa de saludar, sonreír, y ser amables con quienes vienen por algún pedido, incluso con alguna queja o sugerencia.



- 15 ¿Cuáles son los cambios percibidos en cuanto al crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial?
- 16 ¿Como mejora el ambiente laboral de los trabajadores con la implementación de políticas de gestión comercial?

En las dos últimas preguntas se puede acotar que el mayor logro es mejorar el ambiente laboral, una de las premisas de la gestión comercial es el optimizar recursos y promover calidad a los empleados de la empresa debido a que si ellos están conscientes de esto, sus funciones serán cumplidas de mejor manera, su desempeño promover el crecimiento de la empresa, de este modo, crece la empresa y también sus colaboradores.



### Matriz de Hallazgo de la Entrevista

No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 6	ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 5
1	Políticas de control interno implementadas en su departamento año 2022.	Mayor control en rotación de productos	Aplicación de inventarios	Control y aplicación de inventarios	Control = crecimiento en ventas	Informes de ventas periódicos
2	Diferencias entre aplicación de políticas de control interno durante el primer trimestre del 2022 respecto a las 2023.	Incremento de ventas	Trabajo en equipo, crecimiento del personal	Crecimiento visible	Mayor crecimiento en ventas, disminución de pérdida	Mayor eficiencia
3	Controles internos apoyan a la Gestión Comercial de la empresa.	Minimizar la pérdida de productos	Apoyo a la gestión de la empresa.	Evita pérdidas	Define mejor responsabilidades	Incremento de ventas
4	Beneficia la implementación de las políticas de control interno a los empleados de su departamento.	Evita contra tiempos, mejor trabajo en equipo	Mejor desempeño laboral	Cumplimiento integral de funciones	Garantía de cumplimiento de funciones	Mejora la forma de trabajar
5	Beneficios que, a su juicio, trae consigo para la empresa el control de la gestión comercial.	Delegación de funciones, mejora ambiente laboral	Minimiza pérdidas	Pérdidas por fuga	Mejora atención al cliente	Mejora niveles de rotación
6	Contribuye a su departamento para un mejor control interno de las actividades a realizar.	Cumplimiento de parámetros	Cumpliendo con las funciones establecidas	Aplicación de conocimientos	Seguimiento de ordenes establecidas	Mayor compromiso con la marca



---

7	Tipo de actividades que realizan para garantizar la óptima aplicación de las medidas de control interno por parte de su departamento.	Inventarios, revisión de rotación de productos.	Reuniones de retroalimentación y motivación	Capacitaciones constantes	Actividades de retroalimentación	Retroalimentación y comunicación
8	Políticas y procedimientos de control interno que aplica su departamento.	Reuniones de retroalimentación	análisis foda del equipo	Materia prima y producto de venta	Conocer gustos de los consumidores	Análisis foda
9	Contribuye el control interno al crecimiento y mejora de la compañía durante el primer trimestre de este año.	Incremento de cifras en venta	Mayor captación de clientes	Crecimiento y mejoras	Mantener las preferencias.	Mejora cifras de venta

---

Apéndice I Matriz de Hallazgo de las últimas cinco entrevistas

<b>Matriz de Hallazgo de la Entrevista</b>						
No.	PREGUNTAS / ITEAMS A EVALUAR	ENTREVISTA 6	ENTREVISTA 7	ENTREVISTA 8	ENTREVISTA 9	ENTREVISTA 10
1	Influye la gestión comercial en el crecimiento de la empresa en el periodo 2022	Incremento de ventas	Mejores valores en informes	Expansión de la marca	Expansión internacional de la marca	Crecimiento empresarial, nuevos puntos de venta
2	Contribuye la gestión comercial en el crecimiento de los colaboradores en el año 2022.	Crecimiento del empleado dentro de la empresa	El recurso humano es el recurso mas importante	Crear experiencias a los clientes	Promueve e incentiva a trabajadores	Mayor capacitación y conocimiento
3	Aporta la gestión comercial en el desarrollo de nuevas promociones.	Mejor planificación y diseño de estrategias	Acercamiento al cliente	Estudio de preferencias del cliente	Detalla gustos de los consumidores	Conoce los gustos de los clientes
4	Ayuda la gestión comercial en el desarrollo de nuevos productos	Mayor capacitación mayor conocimiento	Mayor conocimiento de los gustos del cliente.	Igual que la anterior	Mejora la comunicación entre dptos involucrados	Mejora la calidad del trabajo entre compañeros



---

5	Beneficia al desarrollo de las actividades de su departamento, la implementación de técnicas de gestión comercial.	Mejor trabajo en equipo	Ambiente familiar y de cooperación	Provee mejores recursos	Capacitación de todos los empleados	Promueve el conocimiento
6	Favorece al desarrollo de los empleados la implementación de técnicas de gestión comercial	Aplicación de conocimiento a su vida personal	Mejor atención al cliente	Mayor empatía mejor servicio al cliente	Atención al cliente	Crea experiencias con su atención
7	Cambios percibidos del crecimiento de la empresa desde la implementación de políticas de Gestión Comercial.	Estudio de nuevos mercados.	Mayor inversión	Incremento en ventas	Mejora imagen de locales	Inversión en infraestructura, incremento en ventas
8	Mejora el ambiente laboral con la implementación de políticas de gestión comercial.	Mejor equipo de trabajo	Percepción de mayor estabilidad laboral	Mayor inserción, mayor estabilidad laboral	Mejora la capacitación	Mayor cooperación entre colaboradores

---

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Patricia Esperanza Campoverde Carpio, con C.C: # 0703593392 autor del trabajo de titulación: **Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022**, previo a la obtención del grado de **MAGISTER EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA MENCIÓN GESTIÓN TRIBUTARIA** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 10 de julio del 2023

f.



firmado electrónicamente por:  
PATRICIA ESPERANZA  
CAMPOVERDE CARPIO

---

Nombre: Patricia Esperanza Campoverde Carpio

C.C: 0703593392

<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector TurísticoGastronómico de Guayaquil. Año 2022.		
<b>AUTOR:</b>	Eco. Patricia Esperanza Campoverde Carpio		
<b>REVISOR/TUTOR:</b>	Msc. Patricia Salazar Torres. CPA		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>UNIDAD/FACULTAD:</b>	Sistema de Posgrado		
<b>MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:</b>	Maestría en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Magister en Contabilidad y Auditoría mención Gestión Tributaria		
<b>FECHA PUBLICACIÓN:</b>	19 de julio del 2023.	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	143
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Contabilidad, Auditoria.		
<b>PALABRAS CLAVE S/KEYWORDS:</b>	Gestión Comercial, Análisis, Herramientas de Control, Cafeterías.		
<p><b>RESUMEN/ABSTRACT</b> La presente investigación expone el desarrollo del tema "Análisis del Control Interno en la Gestión Comercial de las Empresas del Sector Turístico Gastronómico de Guayaquil. Año 2022" el cual ha sido aplicado al caso de las cafeterías de la marca Sweet &amp; Coffee, ubicadas al norte de la ciudad de Guayaquil. Se opta por esta marca debido al gran éxito de la misma, haciendo evidente la preferencia sobre su competencia directa. De este modo que se permite conocer como ha influido en dicho éxito y crecimiento el uso de herramientas de control aplicadas a la gestión comercial de la empresa, para lo que se logra la revisión de la literatura relacionada a ambas variables, además de la formulación de entrevistas a colaboradores del área administrativa, atención al cliente y gerentes de la empresa antes mencionada, y de la aplicación de métodos de observación de campo a través de la cual se logra recopilar información que permite determinar este estudio como cualitativo, realizando figuras a través del uso de la escala de Likert para una mejor comprensión del tema. A pesar de la naturaleza de la investigación, se puede encontrar en el desarrollo de este, informes con el único fin de evidenciar cifras que demuestran el crecimiento comercial de la marca. Como último punto, se muestran las conclusiones que permiten evidenciar el cumplimiento de los objetivos, mencionando entre otras cosas los beneficios del control interno aplicado a la gestión comercial. <input type="checkbox"/></p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR:</b>	<b>Teléfono:</b> 0996674903	<b>E-mail:</b> patriciacampoverde@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> María Mercedes Baño Hifóng		
	<b>Teléfono:</b> +593-4- 3804600 ext. 2767		
	<b>E-mail:</b> maria.bano@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			