



## RESUMEN

El objetivo general de este trabajo de investigación fue desarrollar la implementación y sistematización del control interno, en los niveles que requerían mayor control: nivel operativo y nivel de apoyo; es decir: compras, producción y ventas, de Lounge-Restaurant Cía. Ltda.

Para que sea factible la implementación del control interno se detallan los debidos procedimientos de los niveles, departamentos, rubros o cuentas, involucradas en la eficiencia y eficacia de los recursos para su producción y consiguientemente su venta, estos son: Compras, Producción, Ventas, Cuentas por pagar y Cuentas por cobrar, mediante la utilización del flujogramas de procedimientos, para la fácil comprensión de todo el personal de la compañía y poder atender las necesidades y dar paso al normal desarrollo de las actividades de los niveles y de la compañía en sí.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un objetivo y tienen que llevarlo a cabo todo el personal de compañía, y así obtener un grado de seguridad razonable de las actividades.

El control interno abarca todos los niveles de la compañía y se debe cumplir con los procedimientos, en las que participen todo el equipo de trabajo, en un ambiente laboral tranquilo.

### **Palabras Clave:**

Control interno, Eficiencia, Eficacia, Procedimientos, Compras, Producción, Ventas y Niveles jerárquicos.



---

## ABSTRACT

The overall objective of this research was to develop and implement internal control systematization, in requiring greater control levels: operational level and support level as: purchasing, production and sales, Lounge-Restaurant Cia. Ltda.

To be feasible the implementation of internal control procedures detailing the proper levels, departments, items or accounts involved in the efficiency and effectiveness of resources for production and sale accordingly, these are: Purchasing, Production, Sales accounts Payable and Accounts Receivable, using flowcharts of procedures, for easy understanding of all staff of the company and to meet the needs and give way to the normal development of activities and levels of the company itself.

Internal control is a process, is a means to achieve a goal and have to carry out all company personnel, and to obtain a reasonable assurance of the activities.

Internal control covers all levels of the company and must comply with procedures, involving the whole team, in a quiet working environment.

### **Keywords:**

Internal control, efficiency, effectiveness, Procedures, Purchasing, Production, Sales and hierarchical levels.

**ÍNDICE DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO 1 .....</b>	<b>13</b>
1.GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	13
1.1 Antecedentes de la empresa .....	13
<b>CAPITULO 2 .....</b>	<b>18</b>
2. CONTROL INTERNO .....	19
2.1 Definición y Conceptos .....	19
2.2 Principios Básicos Del Control Interno .....	22
2.3 Componentes Del Control Interno .....	24
2.4 Métodos De Evaluación del Control Interno.....	26
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>30</b>
3. APLICACIÓN PRÁCTICA .....	30
3.1. Implementación Del Sistema de Control Interno.....	30
3.2. Procedimientos de nivel operativo y nivel de apoyo. ....	47
3.3. Estructura Orgánica y Funcional.....	60
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	72
CONCLUSIONES .....	72
RECOMENDACIONES.....	73
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>74</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>78</b>
BIBLIOGRAFÍALIBROS .....	78
BIBLIOGRAFÍA WEB .....	79
<b>ANEXOS .....</b>	<b>80</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

<b>CAPITULO 1</b> .....	<b>13</b>
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	13
GRAFICO 1 ESTRUCTRA ORGANICA Y FUNCIONAL.....	5-6
<b>CAPITULO 3</b> .....	<b>301</b>
3. APLICACIÓN PRÁCTICA .....	302
CUADRO N°1 Procedimiento de Compras.....	38
CUADRO N° 2 Procedimiento de Producción.....	40
CUADRO N° 3 Procedimiento de Cuentas por Pagar.....	42
CUADRO N° 4 Procedimiento de Ventas.....	44
CUADRO N° 5 Procedimiento de Cuentas por Cobrar ...	46
GRAFICO 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	49



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Ortega Tenesaca Miriam Rosalía, autor de la tesis "Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciere de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 21 de Enero de 2013

Ortega Tenesaca Miriam.  
0105736532

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Ortega Tenesaca Miriam Rosalía, autor de la tesis "Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 21 de Enero de 2013

Ortega Tenesaca Miriam.  
0105736532

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Pillco Pintado Maritza Adela, autor de la tesis "Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.", reconozco y acepto el derecho de la Universidad de Cuenca, en base al Art. 5 literal c) de su Reglamento de Propiedad Intelectual, de publicar este trabajo por cualquier medio conocido o por conocer, al ser este requisito para la obtención de mi título de Contador Público Auditor. El uso que la Universidad de Cuenca hiciera de este trabajo, no implicará afección alguna de mis derechos morales o patrimoniales como autor.

Cuenca, 21 de Enero de 2013

Pillco Pintado Maritza Adela.  
0105818207

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



## UNIVERSIDAD DE CUENCA

Fundada en 1867

Yo, Pillco Pintado Maritza Adela, autor de la tesis "Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 21 de Enero de 2013

Pillco Pintado Maritza Adela.

0105818207

---

*Cuenca Patrimonio Cultural de la Humanidad. Resolución de la UNESCO del 1 de diciembre de 1999*

Av. 12 de Abril, Ciudadela Universitaria, Teléfono: 405 1000, Ext.: 1311, 1312, 1316

e-mail [cdjbv@ucuenca.edu.ec](mailto:cdjbv@ucuenca.edu.ec) casilla No. 1103

Cuenca - Ecuador



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOUNGE-  
RESTAURANT CÍA. LTDA.**

**TESIS DE GRADO**

**Previa a la obtención del título de:**

**CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**AUTORAS:**

**ORTEGA TENESACA MIRIAM ROSALÍA  
PILLCO PINTADO MARITZA ADELA**

**DIRECTOR:**

**ING. GENARO PEÑA CORDERO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



## AGRADECIMIENTO

### Universidad de Cuenca

Ing. Genaro Peña Cordero.

Director de Tesis

### Otros

Biblioteca Juan Bautista Vásquez

Universidad de Cuenca

Biblioteca Hernán Malo

Universidad del Azuay

## MIRIAM ORTEGA

## AGRADECIMIENTO

Agradezco de todo corazón a Dios por permitirme cumplir una meta más en vida y celebrar este triunfo con las personas queridas.

Un profundo agradecimiento a todos quienes conforman la Universidad de Cuenca, a su personal docente quienes nos impartieron conocimientos y aprendizajes, tanto para nuestra vida profesional como personal.

Agradezco al Ing. Genaro Peña Cordero, Director de Tesis, quien con su guía hemos culminado esta meta.

Gracias a todas personas que de cualquier forma nos han brindado ayuda en la realización de esta tesis.

## MARITZA PILLCO



## DEDICATORIA

A Dios primeramente por haberme dado la oportunidad de estudiar y poder culminar mis estudios, gracias buen Jesús por tu inmensa bondad y misericordia.

A mi madre Angelita quien con su sacrificio, esfuerzo y dedicación ha hecho posible que sea una profesional, porque a pesar de las dificultades y necesidades que se presentaron en el camino no supo dejarse vencer y me sacó adelante; gracias a mi padrastro y hermanos: Patricia y Andy por su apoyo y comprensión; a mis tíos por su cariño y buenos deseos.

Gracias a la familia Alvarado Vintimilla por su apoyo incondicional a lo largo de mi vida, a la familia Barrera Miranda por sus oraciones y gran afecto; en especial a Vinicio por su amor incondicional quien ha sabido estar a mi lado en las buenas y en las malas, haciendo que cada día sea mejor.

Al Dr. Odilio V., a mis amigos y amigas por haber estado presentes en esta trayectoria de mi vida y haber contribuido con su granito de arena y en especial a mi compañera de tesis, gracias mi Ade por su valiosa ayuda.

**Miriam.**

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mis padres: José y Guadalupe, a mi hermana Catalina, mi hogar; que con la ayuda y gracia de Dios, siempre han estado presentes en cada paso que doy para apoyarme a seguir adelante por grandes que sean los obstáculos.

Dedico a toda a mi familia que de alguna u otra forma me han brindado animó y fuerza para conseguir mis metas.

A todos mis amigos y amigas que con el pasar de los años se han convertido en hermanos y hermanas, permaneciendo junto a mí en las buenas y las malas.

A mi amiga y compañera de tesis, Miriam, con quien he compartido momentos de mucho sacrificio y cansancio, pero con una gran fuerza de voluntad para ver nuestros sueños cumplidos.

A Marcelo por demostrarme que nada es imposible, aunque lleve tiempo alcanzar un objetivo, nadie debe darse por vencido más aún si contamos con el apoyo de la persona amada.

**Adela.**



## INTRODUCCIÓN

Toda empresa para un mejor desarrollo de sus actividades debe procurar hacerlo de una forma eficaz y eficiente. Para ello es indispensable contar internamente con procedimientos de control que ayuden a verificar si se está cumpliendo con los objetivos de la empresa.

El Control Interno hoy en día es considerado como un proceso en el que todos los que conforman la empresa deben participar.

Tomando los niveles: operativo y de apoyo como el centro de nuestra investigación, se observó que los procedimientos son pasados por alto en muchas ocasiones en la empresa.

Es así que con la implementación de un sistema de control interno, se tendrá una seguridad razonable de los resultados obtenidos en el giro del negocio, demostrando si se está alcanzando los objetivos y metas que se ha planteado, mediante la optimización de los recursos, sobre todo en los departamentos con mayor actividad como son: Compras, Producción y Ventas.

Teniendo un compromiso por todos quienes conforman la empresa, resulta claro que dichos cambios se pueden lograr implementando y adecuando controles internos, que sean capaces de mejorar el normal funcionamiento de la misma.

Estos fueron los fundamentos que se siguieron para desarrollar el tema presentado en la tesis, conformado en cuatro capítulos de la siguiente manera:

**CAPÍTULO 1.- ANTECEDENTES:** Se describe la empresa de manera general, su inicio, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, FODA, características internas, políticas.

**CAPITULO 2.- CONTROL INTERNO:** Marco teórico; definición, importancia, objetivos, principios y componentes del Control Interno.

**CAPITULO 3.- APLICACIÓN PRÁCTICA:** Implementación del sistema de control interno eficiente y efectivo a través de evaluaciones y procedimientos.

**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:** Menciona lo observado en la empresa de la investigación realizada por las autoras.



## CAPITULO 1

### 1.GENERALIDADES DE LA EMPRESA

#### 1.1 Antecedentes de la empresa

Lounge – Restaurant Cía. Ltda. Nace a partir de la idea de cuencanos emprendedores, que vieron la oportunidad de que hoy en día el salir a disfrutar de una comida en un restaurant o tomarse una bebida en un bar se convirtió en un estilo de vida y una manera de alejarse de la rutina cotidiana. En los últimos años la ciudad de Cuenca ha experimentado un crecimiento considerable en lo que a lugares de entretenimiento se refiere, esto lo podemos palpar a simple vista con el incremento acelerado de lugares de entretenimiento como lo son discotecas, bares y restaurantes, iniciando una expansión particularmente hacia el sector del estadio Alejandro Serrano Aguilar, siendo la ubicación un factor muy importante para el desenvolvimiento del negocio.

Lounge – Restaurant Cía. Ltda. es una fusión entre bar-restaurant, optando por mejores alternativas para diferentes segmentos del mercado objetivo y lograr perdurar en el tiempo, puesto que los restaurantes pueden convertirse en lugares con mucha acogida a lo largo de los años.

Es así que el 28 de Abril del año 2012 abre sus puertas al público, ofreciendo a sus consumidores una fusión de sabores con productos de las distintas regiones del Ecuador para el consumo inmediato, así como diversos postres y cocteles.

##### 1.1.1 Misión

*Alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante de cocina fusión de la zona, con un excelente servicio y calidad dentro de nuestros productos, para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes.*

##### 1.1.2 Visión

*Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia. Lograr una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada a la satisfacción plena de nuestros clientes.*

##### 1.1.3 Valores



**Calidad:** *Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles para lograr un producto excelente.*

**Honestidad:** *Ser transparentes con nuestros clientes y colaboradores, otorgando lo que se ofrece.*

**Profesionalismo:** *Practicar la solidaridad y compañerismo entre los que formamos todo el equipo de trabajo.*

**Entusiasmo:** *Atención y esfuerzo que dedicaremos al desarrollo de cada una de nuestras actividades.*

**Pasión:** *Crear nuestros productos con la búsqueda de la satisfacción propia y de nuestros clientes.*

#### **1.1.4 Objetivos**

Los objetivos que persigue Lounge – Restaurant Cía. Ltda. son los siguientes:

##### **Objetivo General**

*Lounge – Restaurant Cía. Ltda. tiene por objetivo primordial brindar un producto diferente por ser una fusión peruano-japonesa para consumo inmediato bajo estrictas normas de higiene, brindando la comodidad y tranquilidad adecuada a sus clientes.*

##### **Objetivos Específicos**

- a) *Ser reconocidos nacional e internacionalmente por nuestros productos y servicios de calidad.*
- b) *Ser pioneros en la cocina Nikkei a nivel nacional.*
- c) *Potenciar la formación y capacitación de todo el equipo de trabajo en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.*
- d) *Mantener un ambiente laboral que propicie el compañerismo de todos los que conforman Lounge - Restaurant. Cía. Ltda.*
- e) *Obtener los mejores rendimientos al optimizar los recursos.*

#### **1.1.5 Análisis FODA**

##### **FORTALEZAS**



- Lounge – Restaurant Cía. Ltda., cuenta con personal profesional y experto en lo que ha cocina se refiere.
- Preparación, sabor y presentación de los alimentos de buena calidad.
- Lounge – Restaurant Cía. Ltda. dispone de tres ambientes, prestando sus servicios para público de todas las edades.
- Cuenta con espacio para realizar eventos corporativos y cenas privadas.
- Brindar un servicio eficiente en la atención al público.

## **DEBILIDADES**

- El nivel ejecutivo necesita establecer un ambiente interno adecuado para crear conciencia en todo el equipo de trabajo.
- No existe una adecuada segregación de funciones.
- No existen procedimientos técnicos en las actividades operacionales (compras, producción y ventas).
- Continuo movimiento de personal por renuncia voluntaria en el nivel operativo.

## **AMENAZAS**

- Los precios de los insumos están en constante variación por la inflación.
- Una competencia creciente en diferentes estilos de comida y restaurantes.
- Nuestro principal proveedor se encuentra fuera de la localidad.
- Situación económica y política del país.

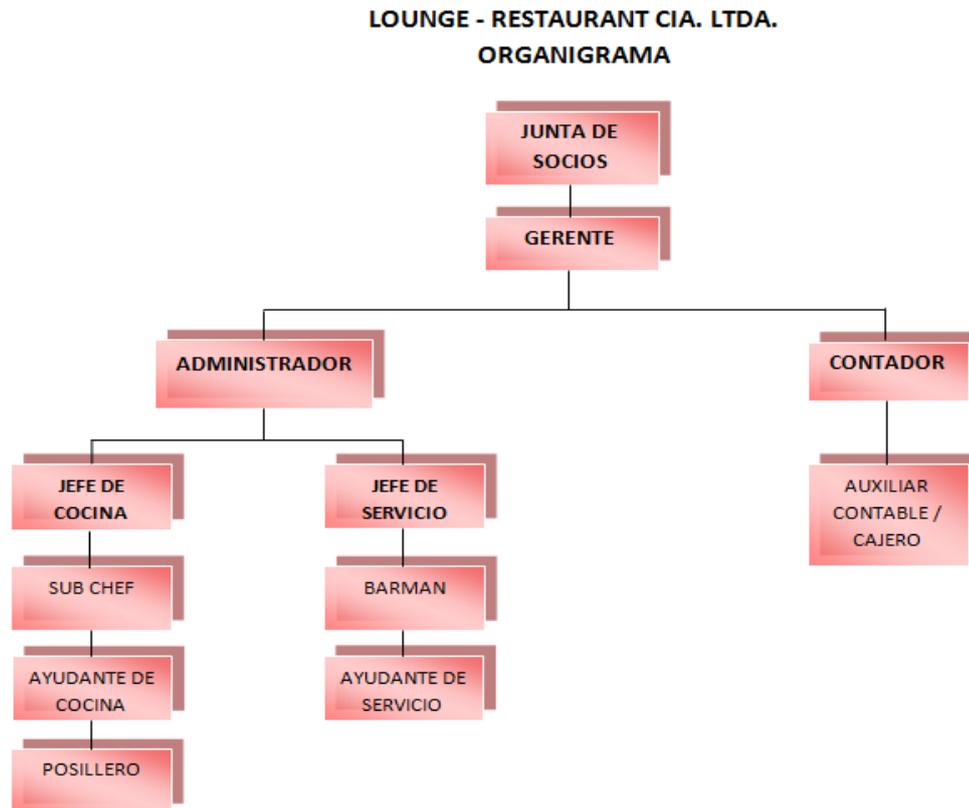
## **OPORTUNIDADES**

- Ser pioneros en la cocina Nikkei.
- Al ser una compañía nueva, cuenta con el apoyo comercial y publicitario.
- El restaurante se encuentra en una ubicación comercial favorable.
- Tendencia de los consumidores a buscar nuevas experiencias y sensaciones en la comida.

### **1.1.6 Estructura Orgánica y Funcional**

- Junta de Socios
- Presidente
- Gerente
- Administrador
- Contador
- Auxiliar Contable
- Cajero
- Jefe de Cocina

- Jefe de Servicio
- Subchef
- Bartender
- Ayudante de Cocina
- Posillero



Fuente: Lounge – Restaurant Cía. Ltda.

Gráfico 1

### 1.1.6 Políticas

#### **Garantizar la máxima calidad en la elaboración de nuestros platos**

A través de un exigente control en la selección de las materias primas a utilizar, que deben ser provistas por empresas que estén a la altura de nuestras necesidades; con un ordenado almacenamiento de las mismas y la más correcta manipulación de alimentos conforme a las buenas prácticas de manufactura, para generar la plena confianza de nuestros consumidores.

#### **Asegurar el orden, higiene y mantención de todos los sectores**

Como así también utensilios y ambientes, los que son considerados indispensables para la organización por tratarse de nuestra casa,



ocupándonos de todos los detalles para plasmar el compromiso de ser los mejores.

### **Prestar servicios de excelencia.**

Adoptamos una política de capacitación continua de nuestros recursos humanos, porque reconocemos que este esfuerzo es de vital importancia para nuestro crecimiento, y así con un trato único, equilibrado, rápido y preferencial, basado en el respeto mutuo y la solidaridad, lograremos la plena satisfacción de nuestros clientes.

### **Cumplimiento de Actividades**

Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter poli funcional; ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado impulsando el desarrollo.

### **Control de Actividades**

Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

### **Evaluación**

Realizar evaluaciones periódicas y documentadas, permanentes a todos los procesos de la organización.

### **Continuar siendo pionera en cuanto a innovaciones**

Estamos atentos a nuevas inversiones, ya que evaluamos constantemente los cambios sugerencias que los clientes internos y externos nos acercan.

#### **1.1.7 Características Internas**

Lounge-Restaurant Cía. Ltda., dispone de recursos físicos y humanos los mismos que no se encuentran coordinados para alcanzar los objetivos planeados; así como también no se toma en cuenta las líneas de autoridad y responsabilidad de la empresa.

La autoridad y responsabilidad constituye pilares fundamentales que deben estar delegadas para promover la eficiencia de esta organización, a continuación se explica lo siguientes:

#### **Servicio Ofrecido:**

Dentro de la empresa el servicio que ofrece es de calidad en la atención al cliente, sin embargo es necesaria una capacitación constante para el



personal.

**Producción:**

En cuanto al costo de los productos ofrecidos en el Restaurant, si no se lleva un adecuado tratamiento en producción (cocina y bar) éste incurriría en: altos desperdicios, deterioro de productos e inclusive da lugar a fugas que afectan directamente al costo.

**Tiempo de Entrega:**

En cuanto al tiempo de entrega de los productos terminados, tienen un tiempo de elaboración que va desde 20-30 minutos para cubrir las necesidades del consumidor y de esta manera no afectar al prestigio de la empresa, por un cliente mal atendido.

**Ventas:**

El auxiliar contable realiza funciones de cajero, acto que están en contra de uno de los principios básicos del control interno, (segregación de funciones).

**CAPITULO 2**



## 2. CONTROL INTERNO

### 2.1 Definición y Conceptos

*“Proceso ejecutado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:”*

- *Eficacia y eficiencia de las operaciones;*
- *Fiabilidad de la información financiera;*
- *Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.<sup>1</sup>*

#### **Análisis de la Definición**

El control interno es un proceso

Es un conjunto de acciones estructuradas y coordinadas dirigidas a la consecución de un fin, no es un fin en sí mismo.

Los procesos de negocios que se llevan a cabo dentro de las unidades y funciones de la organización o entre las mismas, se coordinan en función de los procesos de gestión básicos de planificación, ejecución y supervisión. El control interno es parte de dichos procesos y está integrado a los mismos, permitiendo su funcionamiento adecuado y supervisando su comportamiento y aplicabilidad en cada momento. Constituye una herramienta útil para la gestión, pero no es un sustituto de ésta.

Los controles internos no deben ser añadidos sino incorporados a la infraestructura de una entidad, de manera que no entorpezcan sino que favorezcan la consecución de los objetivos de la entidad. El hecho de “incorporarlos” permitiría identificar desviaciones en costes de actividades operativas básicas, y además se agilizaría el tiempo de respuesta para solucionar estas desviaciones o costes innecesarios.

#### **2.1.1 Control Operativo**

*Los controles, entendidos como las acciones estructuradas y coordinadas, para alcanzar un nivel razonable de confianza en el cumplimiento de la legislación aplicable en el área operativa, y en lograr los niveles esperados de economía, eficiencia y eficacia en las operaciones y en la protección de los activos, de esta manera se ayuda a la empresa con el mejoramiento de las operaciones y así lograr un mejor control de actividades.<sup>2</sup>*

#### **2.1.2 Control Interno Administrativo**

*Registros relacionados con los procesos de decisión que llevan a la*

---

1, 2. Nuevos Conceptos de Control Interno COSO, María Alejandra Marín de Guerrero



autorización de las transacciones por parte de la dirección. Toda autorización representa una función de dirección directamente asociada con la responsabilidad de alcanzar los objetivos de la organización y constituye el punto de partida para el establecimiento del control contable de las transacciones.<sup>3</sup>

### **2.1.3 Control Interno Financiero**

Comprende el plan de la organización y los registros que conciernen a la salvaguarda de los activos y a la confiabilidad de los registros contables. Estos tipos de controles brindan seguridad razonable en:

- a) Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones generales o específicas de la gerencia.
- b) Las transacciones se registran según se requiera para: mantener un control adecuado y permitir la preparación de los estados financieros.
- c) El acceso a los activos se permite solamente con la autorización de la gerencia.
- d) Los activos registrados son comparados con las existencias.<sup>4</sup>

### **2.1.4 Importancia del Control Interno**

El control interno es un proceso aplicado en la ejecución de operaciones, es una herramienta y un medio utilizado para apoyar a la consecución de los objetivos institucionales. El control interno definido como un proceso integrado a las actividades operativas de la entidad y es necesario debido a las condiciones que las grandes organizaciones enfrentan.<sup>5</sup>

Su identificación e incorporación en el funcionamiento de la entidad es importante, al formar parte de las actividades sustantivas de la empresa. El marco integrado del control interno está inmerso en los programas de calidad y es esencial para que estos tengan éxito.

El control interno tiene incidencia relevante en la contención o restricción de los costos de operación y en los tiempos de respuesta por las reacciones automáticas que generan los controles internos eficientes debidamente aplicados por el personal de las organizaciones.

*El proceso completo en que están integrados los controles internos diseñados y aplicados incluye las siguientes actividades:*

- a) Las que generan valor agregado, (también conocidas como operativas o sustantivas);
- b) Las de infraestructura, (sustento directo para las operaciones que generan valor);

---

3, 4, 5 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)



- c) *Las de gestión institucional, (administración, finanzas, riesgos, planificación y otras);*
- d) *Las referidas a los procesos de control y gestión financiera (procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar, tesorería, análisis y conciliaciones, entre otras).<sup>6</sup>*

### **2.1.5 Objetivos**

- a) *Eficacia y eficiencia de las operaciones;*
- b) *Confiabilidad de la información financiera;*
- c) *Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas;*
- d) *Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, así como productos y servicios de la calidad esperada;*
- e) *Proteger y conservar los recursos de pérdidas por, uso indebido, errores, fraudes, o irregularidades;*
- f) *Respetar las leyes y reglamentaciones, como también las directivas y estimular al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma;*
- g) *Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos.<sup>7</sup>*

Para la alta dirección es primordial lograr los mejores resultados con economía de esfuerzos y recursos, es decir al menor costo posible.

### **2.1.6 El Control Interno como Sistema**

*"Es el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una Entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas y objetivos previstos."<sup>8</sup>*

#### **Lo llevan a cabo las personas**

- Para llevar a cabo el control interno, no es suficiente poseer manuales de políticas e impresos. Son las personas, en cada nivel de organización, las que tienen responsabilidad de realizarlo.
- El Consejo de Administración, la dirección, y los demás miembros de la entidad son los responsables de su implementación y seguimiento.
- Personas quienes establecen los objetivos de la entidad e implantan los mecanismos de control.
- El control interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad, no la seguridad total a la dirección de una empresa, ya que existen limitaciones que son inherentes a todos los sistemas de control interno.

---

6,7,8 Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

- Estas limitaciones se deben a que las opiniones sobre las que se basan las decisiones en materia de control pueden ser erróneas. Los empleados encargados del establecimiento de controles tienen que analizar la relación costo/beneficio de los mismos, y pueden producirse problemas en el funcionamiento de sistema como consecuencia de fallas humanas, aunque se trate de simples errores o equivocaciones.

### 2.1.7 Valor Agregado del Control Interno

Entre otros aspectos, el control interno agrega valor al:

- Ayudar a que la institución alcance sus objetivos de rentabilidad y rendimiento, previniendo la pérdida de recursos;
- Apoyar en la obtención de información financiera confiable y oportuna;
- Reforzar la confianza en el cumplimiento de la normatividad aplicable;
- Evitar peligros y sorpresas (riesgos) en el camino;
- El control interno es el medio que las instituciones aplican para asegurar de manera razonable que se cumplan las metas y objetivos;
- Es un frente en el combate a la corrupción;
- Aporta una estructura adecuada para la rendición de cuentas y fomenta la transparencia;
- Es responsabilidad de la administración, a todos los niveles y en todos los ámbitos;
- Previene riesgos que pueden impedir el logro de las metas y objetivos;
- Promueve la eficiencia, eficacia y economía en el manejo y aplicación de recursos.

## 2.2 Principios Básicos Del Control Interno <sup>9</sup>

No es posible establecer un sistema de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

**2.2.1 Responsabilidad delimitada:** Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados.

La responsabilidad de realizar las compras recaerá en una sola persona.

**2.2.2 Separación de funciones de carácter incompatible:** Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación.

El auxiliar contable no debe hacer las funciones del cajero y viceversa, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.

**2.2.3 Empleados hábiles y capacitados:** Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en

<sup>9</sup><http://es.scribd.com/doc/51240428/Principios-de-control-interno>, entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración.



sus labores.

Las personas que conforman el equipo de trabajo deben poseer título profesional y la experiencia correspondiente a su nivel de responsabilidad.

**2.2.4 Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones.

Por ejemplo: Comparar lo ingresado en compras con los productos vendidos; cotejar el total cobrado diario en caja con el total depositado en bancos.

**2.2.5 Movimiento de personal:** Debe haber un movimiento de personal hasta donde sea posible y facilitar que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales.

Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.

**2.2.6 De Autocontrol:** Es la capacidad que ostenta cada trabajador, al servicio de la empresa, para controlar su trabajo, detectar desviaciones y efectuar correctivos para el adecuado cumplimiento de los resultados que se esperan en el ejercicio de su función, de tal manera que la ejecución de los procesos, actividades y/o tareas bajo su responsabilidad, se desarrollen de la manera más eficiente.

**2.2.7 Instrucciones por escrito:** Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos.

Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

**2.2.8 Uso de formas prenumeradas:** Deberán utilizarse formas prenumeradas e impresas para la documentación importante.

Por ejemplo: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, etc. Así mismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.

**2.2.9 Evitar el uso de dinero en efectivo:** El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica.

**2.2.10 Contabilidad por partida doble:** Deberá utilizarse el sistema de contabilidad por partida doble; es decir, que cada operación se registre como débito (cargo) y como crédito (abono). Puede por error humano debitarse o acreditarse inapropiadamente una cuenta o viceversa, lo cual se detectará y



corregirá oportunamente, si existe un adecuado sistema de control interno.

**2.2.11 Depósitos inmediatos o intactos:** Todo dinero recibido en efectivo como lo son: monedas, billetes, cheques u órdenes de pago, se deberá depositar intacto en la cuenta bancaria respectiva, a más tardar dentro de las 24 horas de recibido.

Esta medida disminuye el riesgo de fraudes y apropiaciones, al no permitir guardar por varios días, cantidades de dinero y valores que en algunas entidades alcanzan montos elevados; o el uso del dinero sin hacer el correspondiente registro.

**2.2.12 Uso mínimo de cuentas corrientes:** Se debe reducir al mínimo el mantenimiento de varias cuentas bancarias, ello dependerá de cada entidad en particular.

Se podrían considerar solo dos cuentas, una para las operaciones generales y otra para el pago relacionado con el personal.

**2.2.13 Utilización de una cuenta de control:** Se utilizará el principio de una cuenta de control en los casos que sean aplicables. El uso de cuentas de control permite efectuar comparaciones, sirve como prueba de exactitud entre los saldos de las cuentas y ayuda a evaluar el desempeño de los empleados que las llevan. Para tal efecto, se deberán llevar registros auxiliares para cada uno de los componentes de la cuenta de control abierta en el Mayor General.

**2.2.14 Auditoría interna:** Como una medida de control y para que revise los sistemas de control interno, toda entidad debe contar con una unidad de auditoría interna debidamente establecida.

## 2.3 Componentes Del Control Interno <sup>10</sup>

### 2.3.1 Ambiente Interno

El ambiente interno enmarca el accionar de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

#### Impacto

El ambiente interno de una organización tiene un impacto significativo en el modo como se implanta la gestión de riesgos corporativos y en su funcionamiento continuado, constituyendo el contexto en que se aplican otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, con un importante efecto positivo o negativo sobre ellos.

---

<sup>10</sup>Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), Técnicas de Aplicación.

## Elementos

- Filosofía de la Gestión de Riesgos;
- Cultura de Riesgo;
- Consejo de Administración/Dirección;
- Integridad y Valores Éticos;
- Compromiso de Competencia;
- Estructura Organizativa;
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad;
- Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos.

### **2.3.2 Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva- probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

## Elementos

- Riesgo Inherente y Residual;
- Probabilidad e Impacto;
- Fuentes de Datos;
- Técnicas de Evaluación;
- Correlación entre Acontecimientos

### **2.3.3 Actividades de Control**

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades- tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

## Elementos

- Integración de la respuesta al riesgo;
- Tipos de actividades de control;
- Políticas y procedimientos;
- Controles de los sistemas de información;
- Controles específicos de la entidad.



### **2.3.4 Información y Comunicación**

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

#### **Elementos**

- Información
- Comunicación

### **2.3.5 Supervisión**

La gestión de riesgos corporativos se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.

#### **Elementos**

- Actividades permanentes de supervisión;
- Evaluaciones independientes;
- Comunicación de deficiencias

## **2.4 Métodos De Evaluación del Control Interno**

La evaluación del control interno puede ser efectuada por un auditor como parte de su examen, el control interno también debe ser realizado por la empresa con la participación de todos los empleados.

Los métodos más conocidos y utilizados para evaluar el control interno de una organización son:



- a) Método Descriptivo o de Memorándum
- b) Método Gráfico o Flujogramas
- c) Método de Cuestionario

#### **2.4.1 Método Descriptivo o de Memorándum**

Este método consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas.

Se detalla ampliamente por escrito los métodos contables y administrativos, mencionando los registros y formas contables utilizadas por la empresa, los empleados que los manejan, etc.

#### **2.4.2. Método Gráfico o Flujogramas**

El flujograma o diagrama de secuencia es la representación gráfica secuencial del conjunto de operaciones relativas a una actividad o sistema determinado, su conformación se la realiza a través de símbolos convencionales. Por lo tanto, este método consiste en describir objetivamente la estructura organizativa de las áreas, ya que es un complemento muy útil, porque la representación básica de los circuitos de la empresa pueden ser utilizados por varios años en el caso de exámenes recurrentes, se puede localizar muy rápidamente rutinas susceptibles de mejoramiento logrando una mayor eficiencia operativa y administrativa.

El flujograma en definitiva, constituye una herramienta con la que ponderamos levantar la información y evaluar en forma preliminar el control de los sistemas funcionales que operan en Lounge – RestaurantCía. Ltda.

La ventaja que existe al utilizar el flujograma como método de evaluación del control interno es la simplificación del trabajo de identificación del proceso, puesto que orienta la secuencia de las actividades, permitiéndonos visualizar la ausencia o duplicidad de controles y facilitándonos la supervisión a base del ordenamiento lógico, lo que permitirá mostrar las razones fundamentales de la observación y la razón de las sugerencias que permitirán mejorar los sistemas o procedimientos vigentes en esta empresa.

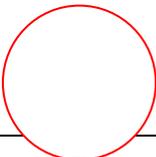
Para la elaboración del flujograma hemos considerado los siguientes criterios:

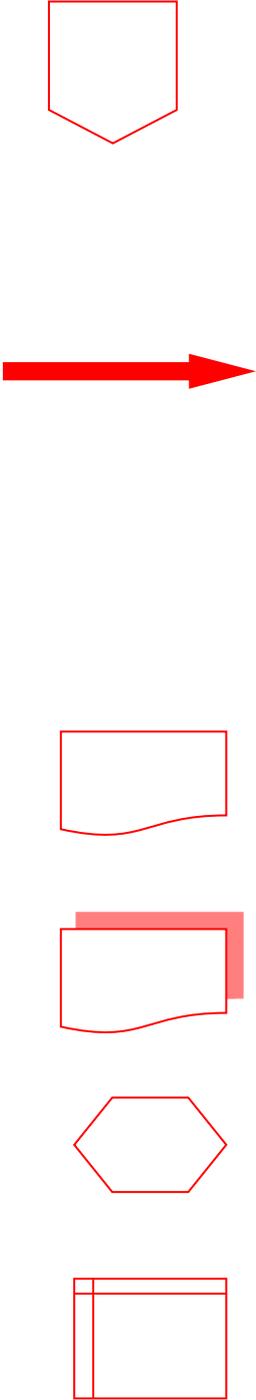
- Descripción de los procedimientos en forma secuencial a través del sistema;
- Descripción de los documentos que tienen incidencia contable;

- Demostración de cómo se llevan los archivos;
- Demostración del flujo de documentos entre las distintas secciones;
- Identificación del puesto y la persona que realiza el procedimiento;

### 2.4.2.1 Representación gráfica de los procedimientos

Para la representación gráfica de la secuencia de los procedimientos o actividades que conforman el manual se utilizará los siguientes signos universales.

GRÁFICOS	SIGNIFICADO
	INICIO O FIN: Iniciación o terminación del procedimiento al interior del símbolo.
	EMPLEADO RESPONSABLE DEPENDENCIA: En la parte superior nombre del cargo del responsable de la ejecución de la actividad, en la parte inferior el nombre de la dependencia a que pertenece.
	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD: Se describe en forma literal la operación a ejecutar.
	DECISIÓN: Pregunta breve sobre la cual se toma alguna decisión
	CONECTOR DE ACTIVIDADES: Indicando dentro del procedimiento

	<p>el paso siguiente a una operación.</p> <p><b>CONECTOR DE FIN – FIN DE PÁGINA:</b> Utilizado para indicar que el procedimiento continúa en la página siguiente.</p> <p><b>FLECHA INDICADORA DE FRECUENCIA:</b> Flecha utilizada para indicar continuidad de las actividades dentro del procedimiento.</p> <p><b>DOCUMENTO:</b> Para indicar por ejemplo: un pedido requisición, factura, recibo, etc.</p> <p><b>BLOQUE DE DOCUMENTOS:</b> Para indicar copias múltiples.</p> <p><b>REMISIÓN A OTRO PROCEDIMIENTO:</b> Lleva el código del procedimiento a seguir</p> <p><b>ALMACENAMIENTO</b> Es el almacenamiento interno de datos.</p>
--	--



### **2.4.3 Método de Cuestionario**

Son documentos orientados a obtener información a través de preguntas enfocadas hacia el tema de investigación, a las personas relacionadas directamente con la empresa, de igual manera consiste en usar como instrumento para la investigación, cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de la personas que intervienen en su manejo; la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control.

## **CAPITULO 3**

### **3. APLICACIÓN PRÁCTICA**

#### **3.1. Implementación Del Sistema de Control Interno**



El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y todo el personal de la empresa, sus componentes se encuentran interrelacionados y forman un sistema integrado que responde de una manera dinámica a las circunstancias cambiantes del entorno y los componentes representan lo que se necesita para lograr los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo expresado, para poder realizar el levantamiento de la información y conocer la situación actual de la empresa Lounge-Restaurant Cia. Ltda., realizamos los procedimientos de control interno según el modelo COSO y sus respectivos componentes.

Para realizar la evaluación de control interno en la empresa se aplicó el método de cuestionario mediante el cual se realizó la Matriz de Calificación del nivel de riesgo y confianza, tomando en cuenta los factores de control claves, asignando una ponderación y una calificación a cada una de ellos, de esta manera se consiguió una calificación ponderada con la que se logro determinar el nivel de riesgo y de confianza de cada componente.

### CALIFICACIÓN DEL RIESGO

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Significatividad</b>	<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de Ocurrencia de Errores</b>
Mínimo	No Significativo	No existen	Remota
Bajo	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable



**CALIFICACIÓN DE CONFIANZA DEL RIESGO**

NIVEL DE CONFIANZA		RIESGO
Alto	76 - 95%	Bajo
Moderado	51 - 75%	Moderado
Bajo	15 - 50%	Alto

**3.1.1. AMBIENTE INTERNO**

<b>LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA.            CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO            AMBIENTE DE CONTROL</b>							
Nº	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	RE F	RESPUESTAS			P/ T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	<b>Valores y código de conducta</b>						
1.	¿Cuenta la empresa con un código de ética?			X			
	<b>Estructura organizativa</b>						
2.	¿Existe una estructura organizativa definida?			X			
3.	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?		X				
4.	¿El plan estratégico apoya los planes organizacionales?		X				
	<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>						
5.	Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados. Se hace por escrito?			X			
6.	¿Existe una descripción de funciones para el trabajo de gerencia?			X			
7.	¿La empresa tiene el personal adecuado, en número y en experiencia, para llevar a cabo su función?			X			
	<b>Administración de RRHH</b>						



8.	¿Existe procesos de selección, inducción y capacitación?			X			
9.	¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?		X				
10	¿Existe rotación del personal en la empresa?		X				
11	¿La empresa aplica correctamente el manual de funciones?			X			
12	¿Los contratos son avalados por un asesor legal?		X				
13	¿Se realiza análisis y valuación de puestos?		X				
<b>Competencia del personal y evaluación del desempeño</b>							
14	¿Se evalúa el desempeño del personal?		X				
<b>Rendición interna de cuentas o responsabilidad</b>							
15	¿Se realiza pruebas continuas de exactitud?			X			
16	¿Existe rendición interna de cuentas dentro de cada departamento?			X			
<b>Elaborado por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco <b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña <b>Fecha:</b>					

<b>LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA.            CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA            AMBIENTE DE CONTROL</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE</b>	<b>FACTOR DE RESULTADO</b>	<b>PONDER.</b>	<b>CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>Valores y código de conducta</b>	Código de conducta	8%	0	0
<b>Estructura organizativa</b>	Estructura organizativa definida	6%	0	0
	Plan estratégico	12%	1	12%
	Plan estratégico apoya los objetivos organizacionales	8%	1	8%
<b>Asignación de autoridad y responsabilidad</b>	Designación de autoridad y responsabilidad	5%	0	0



	Descripción de funciones para la dirección y coordinación	8%	0	0
	personal adecuado para llevar a cabo funciones	10%	0	0
<b>Administración de RRHH</b>	Procesos de selección, inducción y capacitación	5%	0	0
	Persona específica en cargada del personal	5%	1	5%
	Rotación del personal	5%	1	5%
	Manual de funciones	5%	0	0
	Los contratos son avalados por un asesor legal	5%	1	5%
	Análisis y valuación de puestos	3%	1	3%
<b>Competencia del personal y Evaluación del desempeño.</b>	Evaluación del desempeño del personal	5%	1	5%
<b>Rendición interna de cuentas</b>	Pruebas continuas de exactitud	5%	0	0
	Rendición interna de cuentas dentro de cada departamento	5%	0	0
<b>TOTAL</b>		100%		43%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		43%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0,43		
NIVEL DE CONFIANZA		43%	BAJO	
NIVEL DE RIESGO		57%	ALTO	
<b>Elaborado Por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco		<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña		
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		

**NIVEL DE CONFIANZA:** Calificación ponderada  
Ponderado

**RIESGO:** Ponderado – Nivel de confianza



## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En este componente se obtiene un nivel de confianza del 43% que es BAJO, debido a que la empresa no cuenta con una estructura definida y no aplica procedimientos para sus operaciones.

El nivel de riesgo obtenido es del 57% que es ALTO, se debe a que la empresa no cuenta con un manual de funciones, un código de conducta y una persona específica encargada del personal, estos hechos afectan a la empresa para el mejor desempeño de la actividad productiva.

### Debilidades detectadas en la empresa

- La empresa no cuenta con manuales de políticas, funciones y procedimientos los cuales ayuden a manejar correctamente al personal.
- En la organización no se realiza el análisis y valuación de puestos en forma continua.
- No existen requerimientos básicos para que una persona pueda ocupar un puesto.
- No se realizan evaluaciones al personal acerca del cumplimiento con las expectativas de la empresa.
- La empresa no cuenta con un código de ética que permita al personal conocer los principios que deba aplicar en el proceso de sus actividades.

### Propuestas para el correcto desempeño del personal

- Elaborar políticas claras en relación a la contratación del personal, la fijación de los salarios, teniendo que estar todo ello debidamente autorizado.
- Se deben mantener unos expedientes de personal los cuales tienen que tener un carácter de estricta confidencialidad, debiendo contener para cada trabajador de la empresa tanto datos de carácter general (nombre, dirección, lugar de residencia y nacimiento, número de afiliación a la Seguridad Social, número de familiares a su cargo) como todos aquellos datos de su perfil profesional (referencias, experiencia laborales), personal (tipo de contratación con la compañía, fecha de comienzo en la empresa, departamento, categoría profesional, sueldo inicial, cambios y movilidad dentro de la entidad) y académico (expediente académico, certificados de cursos e idiomas) relevantes.
- Existencia de organigramas actualizados.
- Establecimiento de procedimientos para la fijación de revisiones, con la periodicidad que la gerencia estime oportuno, sobre aspectos de orden interno como los sueldos y salarios, las vacaciones, ascensos y promociones, fechas y formas de pago, horas extras, gastos de viaje, capacitaciones y formación del personal, incentivos al mismo, etc.
- En el caso de que la empresa utilice tarjetas de control de tiempos, se debe conciliar las horas pagadas con las que aparecen en ellas.
- Cumplimiento del Código de Trabajo.
- Capacitar, rotar, llamar la atención al personal que no desempeñe sus funciones correctamente y en el tiempo definido.



3.1.2. EVALUACIÓN DEL RIESGO

LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO EVALUACIÓN DEL RIESGO							
Nº	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	RE F	RESPUESTAS			P/ T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	<b>Objetivos globales de la empresa</b>						
1.	¿La dirección ha establecido objetivos globales en la empresa?		X				
2.	¿Los objetivos globales de la entidad se comunican a todos los empleados?			X			
	<b>Objetivos Específicos</b>						
3.	¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento?			X			
4.	¿Se establecen objetivos para cada actividad importante de cada departamento?			X			
5.	¿La dirección efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito?		X				
	<b>Riesgos potenciales para la empresa</b>						
6.	¿Son identificados los riesgos potenciales para la empresa?			X			
	<b>Gestiones para el cambio</b>						
7.	¿Se realizan actividades que permitan el cambio dentro de la empresa?		X				
8.	¿Se toman medidas especiales para asegurar que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente.		X				
9.	¿Existe mecanismos para evaluar el impacto de los nuevos sistemas?		X				
<b>Elaborado por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco <b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña <b>Fecha:</b>					



<b>LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA.            CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA            EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>				
<b>FACTORES DE CONTROL CLAVE</b>	<b>FACTOR DE RESULTADO</b>	<b>PONDER.</b>	<b>CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0</b>	<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>
<b>Objetivos globales de la empresa</b>	Objetivos globales de la empresa	20%	1	20%
	Conocimiento de los objetivos de la empresa	15%	0	0
<b>Objetivos Específicos</b>	Objetivos específicos en cada departamento	10%	0	0
	Objetivos para cada actividad de cada departamento	8%	0	0
	Seguimiento de los objetivos	15%	1	15%
<b>Riesgos potenciales para la empresa</b>	Identificación de los riesgos potenciales para la empresa	10%	0	10%
<b>Gestiones para el cambio</b>	Actividades que permitan el cambio	7%	1	7%
	Medidas para que los empleados nuevos entiendan la cultura de la entidad y actúen correctamente	8%	1	8%
	Mecanismos para evaluar el impacto de sistemas administrativo	7%	1	7%
<b>TOTAL</b>		100%		60%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%		
CALIFICACIÓN OBTENIDA		60%		
CALIFICACIÓN PONDERADA		0,60		
NIVEL DE CONFIANZA		60%	MODERADO	
NIVEL DE RIESGO		40%	MODERADO	
<b>Elaborado Por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco		<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña		
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		

**NIVEL DE CONFIANZA:** Calificación ponderada



Ponderado

**RIESGO:** Ponderado – Nivel de confianza**RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN**

El segundo componente del modelo COSO, representa un nivel de confianza del 60% que es MODERADO, debido a que la empresa define periódicamente sus objetivos generales y específicos, sin embargo no son comunicados de una manera oportuna en cada departamento, se piensa que están sobreentendidos.

El nivel de riesgo es del 40% MODERADO, debido a que la dirección no efectúa un seguimiento especial de los objetivos que constituyen factores críticos de éxito, y por tal motivo no identifica los riesgos potenciales que pueden afectar las actividades de la empresa.

**3.1.3. ACTIVIDADES DE CONTROL**

LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO ACTIVIDADES DE CONTROL							
Nº	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	RE F	RESPUESTAS			P/ T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	<b>Análisis de la Dirección</b>			X			
	¿Se realizan estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos?						
2.	<b>Procesos para generar información</b>		X				
	¿La empresa cuenta con procesos que permitan generar la información?						
3.	¿Se salvaguardan las mercancías recibidas?		X				
4.	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercaderías?			X			
5.	¿Cuenta la empresa con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se pueda verificar las existencias?		X				



6.	¿Se realiza de una forma adecuada la toma de inventarios?		X				
7.	¿Los platos realizados se los hace según las fichas técnicas?		X				
8.	¿Se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega?			X			
9.	¿Se elaboran informes en cuanto a las existencias y anomalías del área de inventarios, tienen plazo o fecha de entrega determinada?			X			
10	¿Se identifica a los clientes potenciales y reales, y se desarrolla estrategias de marketing para influir en ellos con el fin de que sigan comprando los productos y servicios prestados?		X				
11	¿Se asegura la entrega de pedido (elaboración de los platos) a los clientes de forma oportuna?		X				
12	¿Se realiza programas para incentivar las ventas de la empresa?		X				
13	¿Se mantiene flujos de información que permita la puntual comunicación de la información interna y externa de manera precisa al personal correspondiente?			X			
14	¿Se realiza análisis de las ventas o evolución de las mismas?			X			
15	¿Se dispone de los sistemas de información según sean necesarios?		X				
16	¿Se generan y se distribuyen informes sobre las actividades realizadas?		X				
17	¿Se preparan y se presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente vigentes?		X				



18	¿Se registra en forma completa y precisa el efecto de todas las transacciones contables y los hechos económicos?			X			
19	¿Se mantiene la confidencialidad de la información financiera?		X				
20	<b>Indicadores de rendimiento</b>						
	¿Existen indicadores de rendimiento dentro de la empresa?			X			
<b>Elaborado por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco <b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña <b>Fecha:</b>					

LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA. CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA ACTIVIDADES DE CONTROL				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDER.	CALIFICACIÓN SI=1 Y NO=0	CALIFICACIÓN PONDERADA
	Estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos.	11%	0	0
	Procesos que generen información.	4%	1	4%
	Salvaguardo de las mercaderías.	5%	1	5%
	Existencia de una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de mercadería	4%	0	0
	Respaldo documentado para verificar las existencias	4%	1	4%
	Toma adecuada de inventarios	5%	1	5%
	Realización de platos según ficha técnica.	4%	1	4%
	Existencia de un supervisor que revise la mercadería.	4%	0	0%



<b>Control</b>	Niveles máximos y mínimos de existencias de los productos en bodega.	4%	0	0	
	Elaboración de informes sobre anomalías del área de inventarios	4%	1	4%	
	Identificación de clientes potenciales y reales.	4%	1	4%	
	Entrega de pedido (plato) a los clientes de forma oportuna.	6%	1	6%	
	Programas para incentivar las ventas en la empresa.	8%	1	8%	
	Flujos de información.	4%	0	0	
	Análisis de las ventas.	4%	0	0	
	Existencia de sistemas de información.	4%	1	4%	
	Generación de informes sobre las actividades realizadas.	3%	1	3%	
	Presentación y exactitud de las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos.	4%	1	4%	
	Registro completo de todas las transacciones contables de los hechos económicos	7%	0	0	
	Confidencialidad de la información financiera.	4%	1	4%	
	<b>Indicadores de rendimiento.</b>	Indicadores de rendimiento.	3%	0	0
	<b>TOTAL</b>		100%		63%
CALIFICACIÓN MÁXIMA		100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA		63%			
CALIFICACIÓN		0.63			



PONDERADA		
NIVEL DE CONFIANZA	63%	MODERADO
NIVEL DE RIESGO	37%	MODERADO
<b>Elaborado Por:</b> Miriam Ortega y Maritza Pillco	<b>Revisado por:</b> Ing. Genaro Peña	
<b>Fecha:</b>	<b>Fecha:</b>	

**NIVEL DE CONFIANZA:** Calificación ponderada  
Ponderado

**RIESGO:** Ponderado – Nivel de confianza

## RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

En este componente el nivel de confianza es del 63% siendo MODERADO, debido a que la empresa cuenta con procesos que generan información y datos reales, emitidos en informes que realiza el sistema de control de gastronómico cada mes para dar a conocer a los interesados las actividades realizadas, con el fin de mejorar los servicios de la entidad y satisfacer las necesidades de los clientes.

El resultado proyecta un riesgo del 37% considerado MODERADO, esto se debe a inexistencia de indicadores que permitan medir el rendimiento de cumplimiento de las metas planteadas por la empresa y la tardanza en el registro contable porque no se tiene la documentación completa .

### Debilidades detectadas en el departamento de Producción y Bodega

- Los ingresos y egresos de bodega no cuentan con un respaldo documentado y firmado mediante el cual se puedan verificar las existencias.
- No existe una política de capacitación para el personal de esta área para un mejor desempeño de sus funciones.
- No existe un manual de procesos que indique como deben manejarse las actividades en la bodega.
- Las instalaciones de la empresa necesitan cada vez mayor espacio y orden, el cual no se ha logrado cubrir en su totalidad.
- No se encuentran establecidos niveles máximos y mínimos de existencia de productos por lo cual es causa de daños, desperdicio y hasta pueden producirse fugas.
- No existe el uso de código de barras para los productos lo cual sería útil para el control de los mismos.

### Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Producción y Bodega



- Establecer políticas para el manejo de inventarios.
- Verificar que los soportes de los inventarios se encuentren en orden y de acuerdo a las disposiciones legales.
- Observar si los movimientos en los inventarios se registran adecuadamente, modificando los kárdex y las cuentas correspondientes.
- Comprobar que las salidas de almacén sean correctamente autorizadas.
- Realizar conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
- Verificar que los inventarios estén adecuadamente asegurados.
- Confirmar que las condiciones de almacenaje de los inventarios sean las óptimas, tanto de los productos perecibles como de los no perecibles.
- Elaborar un manual de funciones para personal encargado del manejo de los inventarios y del manejo de cocina.
- Verificar que los listados de los inventarios, se reflejan debidamente en la contabilidad.
- Comprobar que los inventarios al cierre del periodo han sido determinados, en cuanto a cantidades, precios, cálculos, y existencia, sobre una base que guarda uniformidad con la utilizada en los inventarios al cierre del periodo anterior.
- Adecuado tratamiento de los productos para que no se produzca deterioro o desperdicio.

#### **Debilidades detectadas en el Departamento de Ventas**

- No se aplican manuales de políticas, funciones o procedimientos que direccionen el trabajo de los empleados.
- No se cuenta con evaluaciones de la competencia para determinar el mercado ganado o perdido.
- El personal de ventas no es capacitada para mejorar el desempeño de sus funciones.

#### **Propuestas para el correcto desempeño en el Departamento de Ventas**

- Los procedimientos del proceso del ciclo de ingresos deben estar de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.
- Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.
- Los costos de las mercancías y servicios vendidos como los gastos relativos a las ventas deben clasificarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los ajustes a los ingresos, costos de ventas, gastos de ventas y cuentas de clientes deben clasificarse, concentrarse e informarse correcta y oportunamente.
- Los asientos contables de cada caja de ingresos deben resumir y clasificar las transacciones de acuerdo con las políticas establecidas por la gerencia.
- El acceso a los registros de facturación, cobranza y cuentas por cobrar, así como las formas importantes, lugares y procedimientos de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas adecuadas establecidas por la gerencia.

#### **3.1.4. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO  
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Nº	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
	<b>Información</b>						
1.	La empresa suministra información como: manuales, reglamentos, programas, etc.			X			
2.	Se identifica y presenta con regularidad la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos.			X			
3.	Se suministra al personal la información que necesitan para cumplir con sus actividades.		X				
	<b>Comunicación</b>						
4.	¿Los flujos de comunicación de la entidad son los adecuados?			X			
5.	¿Las sugerencias, quejas y otra información son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la entidad?		X				
6.	¿La empresa investiga y toma decisiones respecto de las quejas presentadas?		X				
7.	¿Se dan a conocer el grado de cumplimiento de los objetivos?			X			
<b>Elaborado por: Miriam Ortega y Maritza Pillco</b> <b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b> <b>Ing. Genaro Peña</b> <b>Fecha:</b>					



<b>LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA.            CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA            INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
			SI=1 NO=0	
INFORMACION	Existencia de manuales, reglamentos, programas, etc	20,00	0	0
	Presentación de la información, generada dentro de la empresa para el logro de objetivos	15,00	0	0
	Suministro de información sobre los procesos.	15,00	1	15
COMUNICACION	Flujos de comunicación adecuados.	20,00	0	0
	Comunicación de sugerencias, quejas y otra información a las personas pertinentes dentro de la entidad.	10,00	1	10
	Toma de decisiones respecto de las quejas presentadas.	10,00	1	10
	Información sobre grado de cumplimiento de los objetivos.	10,00	0	0
<b>TOTAL</b>		<b>100,00</b>		<b>35 %</b>
<b>CALIFICACIÓN MAXIMA</b>		100 %		
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>		35 %		
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		0.35		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		35 % BAJO		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		65 % ALTO		
Elaborado por: <b>Miriam Ortega y Maritza Pillco</b>		Revisado por: <b>Ing. Genaro Peña</b>		
Fecha:		Fecha:		

**NIVEL DE CONFIANZA:** Calificación ponderada  
Ponderado

**RIESGO:** Ponderado – Nivel de confianza



## RESULTADOS DE LA EVALUACION

En este componente un nivel de confianza del 35% BAJO, debido a que la entidad no presenta con regularidad la información generada del equipo de trabajo para el logro de los objetivos. Toda la información generada es considerada como una herramienta de supervisión, permite la elaboración en cuanto a las ventas mensuales, clientes potenciales, productos estrellas.

El nivel de riesgo es del 65% ALTO, debido a que no hay ningún reglamento interno establecido, no existen procedimientos adecuados que se llevan a cabo dentro de la empresa, no existe un formal manual de organización que regule las actividades.

### 3.1.5. SUPERVISIÓN

LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO BAJO EL METODO COSO SUPERVISIÓN							
Nº	FACTORES DE CONTROL CLAVE PREGUNTAS	REF	RESPUESTAS			P/T	OBSERVACIONES
			SI	NO	N/A		
1.	¿Se realiza un monitoreo continuo por el gerente de la empresa?			X			
2.	¿Los organismos de control realizan auditorias operativas y financieras a la empresa?			X			
3.	¿Se hace evaluaciones de control interno?			X			
4.	¿Se investiga y se corrigen las deficiencias encontradas dentro de la empresa?		X				
<b>Elaborado por: Miriam Ortega y Maritza Pillco</b> <b>Fecha:</b>		<b>Revisado por:</b> <b>Ing. Genaro Peña</b> <b>Fecha:</b>					



LOUNGE-RESTAURANT CIA. LTDA. CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y DE CONFIANZA SUPERVISIÓN				
FACTORES DE CONTROL CLAVE	FACTOR DE RESULTADO	PONDERACION	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
			SI=1 NO=0	
<b>Actividades Continuas</b>	Monitoreo continuo por el gerente de la empresa	30,00	0	0
	Evaluación de personal externo a la empresa.	20,00	0	0
<b>Actividades Puntuales</b>	Evaluaciones de control interno por personal de la empresa.	25,00	0	0
	Correcciones de las deficiencias dentro de la entidad.	25,00	1	25
<b>TOTAL</b>		<b>100,00</b>		<b>25 %</b>
<b>CALIFICACIÓN MÁXIMA</b>		100 %		
<b>CALIFICACIÓN OBTENIDA</b>		25,00 %		
<b>CALIFICACIÓN PONDERADA</b>		0,25		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		25 % BAJO		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		75% ALTO		
<b>Elaborado por: Miriam Ortega y Maritza Pillco</b>		<b>Revisado por: Ing. Genaro Peña</b>		
<b>Fecha:</b>		<b>Fecha:</b>		

**NIVEL DE CONFIANZA:** Calificación ponderada  
Ponderado

**RIESGO:** Ponderado – Nivel de confianza

### RESULTADOS DE LA EVALUACION

En este componente existe un nivel de confianza 25% BAJO, debido a que no hay un monitoreo continuo por parte del gerente.

El nivel de riesgo es 75% ALTO en este componente debido a que no se ha realizado una evaluación de personal de la empresa.

### 3.2. Procedimientos de las principales actividades nivel operativo y nivel de apoyo.



Con la evaluación realizada en la empresa podemos darnos cuenta que necesita seguir cabalmente procedimientos en las distintos departamentos, principalmente en los de compra, producción y ventas; es preciso establecer los correctivos necesarios e implantar una serie de medidas para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos.

### 3.2.1. PROCEDIMIENTO: "REQUERIMIENTO Y ADQUISICIÓN DE INSUMOS"

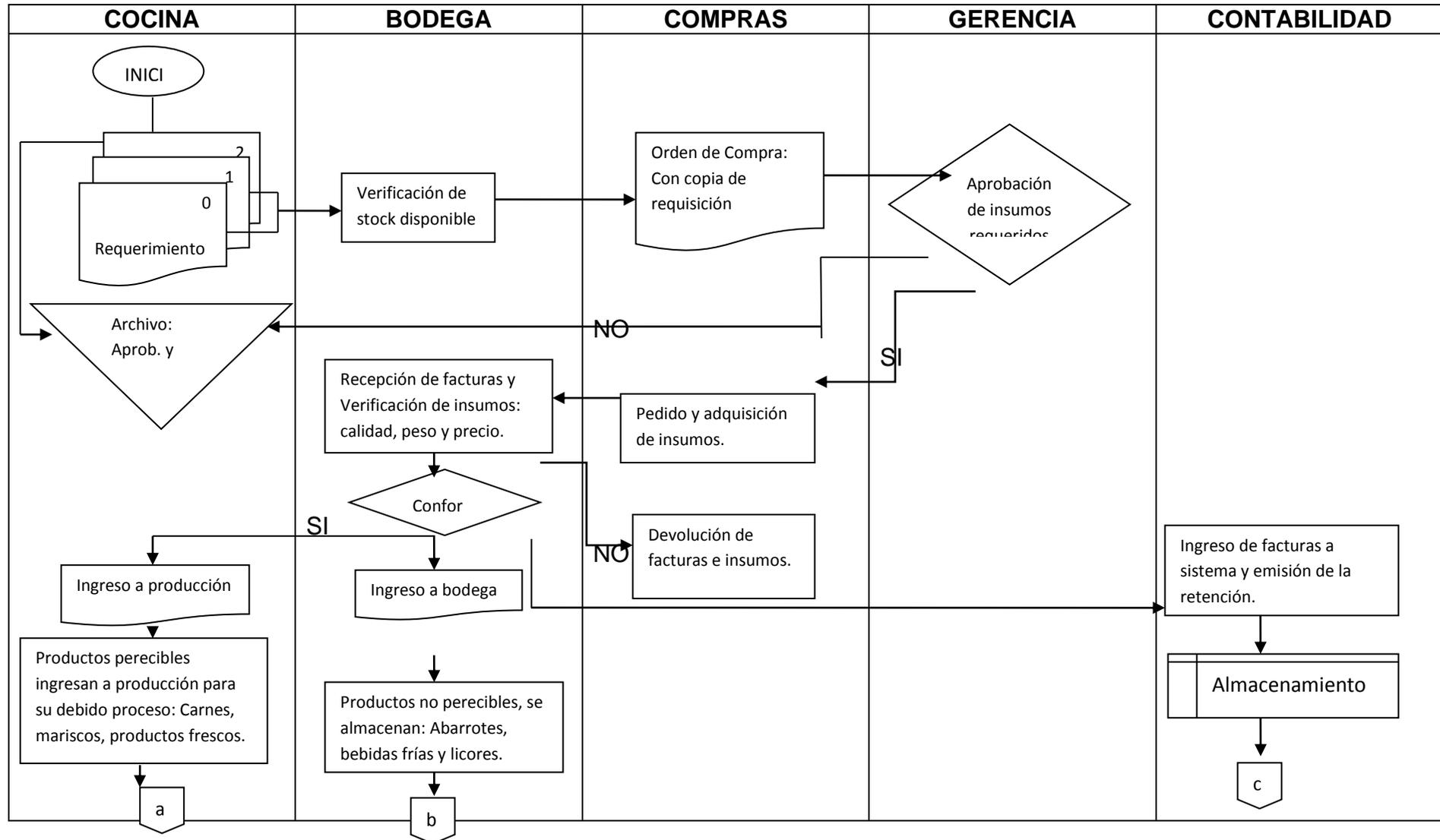
**UNIDADES O PUESTOS QUE INTERVIENEN:** Cocina, Bodega, Compras, Gerencia, Contabilidad.

UNIDAD O PUESTO	PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
COCINA	1.	Jefe de Cocina	Identifica la necesidad del insumo y solicita provisión de insumos mediante un requerimiento en original y 2 copias, la 1ra. Se enviará a bodega para el despacho de insumos, la 2da. Copia se archiva en cocina.
BODEGA	2.	Bodeguero	Al no haber disponibilidad de los insumos requeridos, se enviará el original y copia del requerimiento a compras.
COMPRAS	3.	Auxiliar Contable	Verifica disponibilidad en Bodega, si existe insumos disponibles devuelve solicitud a Cocina, indicando en la misma, las causas de la negación.
COCINA	4.	Jefe de Cocina	Al recibir solicitud con la negación, procede a archivar en solicitudes negadas.
GERENCIA	5.	Gerente	Al confirmarse la necesidad, compras enviará a gerencia el original para aprobación de compra de insumos requeridos para producción.
COMPRAS	6.	Auxiliar Contable	Al proceder se realiza el pedido a proveedores para adquirir los insumos.
BODEGA	7.	Bodeguero	Recibe de facturas y verifica si la compra cumple con las especificaciones requeridas y necesarias en: calidad, peso y precio.
COMPRAS	8.	Auxiliar Contable	Si la adquisición no cumple con lo requerido, se



AS	9.	Jefe de Cocina	procede a la devolución de insumos con sus respectivas facturas.
COCINA	10.	Bodeguero	De cumplirse todo lo necesario los productos perecibles (carnes, mariscos, productos frescos) ingresan para su debido tratamiento.
BODEG A	11.	Bodeguero	Los productos no perecibles (abarrotes, bebidas frías y licores), se almacenan.
BODEG A	12.	Auxiliar Contable	Envía documentación a Contabilidad para el debido registro de facturas en el sistema y elaboración de retenciones.  Al realizar el ingreso de las facturas al sistema, los datos se almacenan internamente.
CONTAB ILIDAD			

**PROCEDIMIENTO DE COMPRAS**



**CUADRO N° 1**

**FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA**



**3.2.2. PROCEDIMIENTO: “PRODUCCIÓN – COCINA”**  
**UNIDADES O PUESTOS QUE INTERVIENEN:** Cocina, Bar, Servicios,

Caja

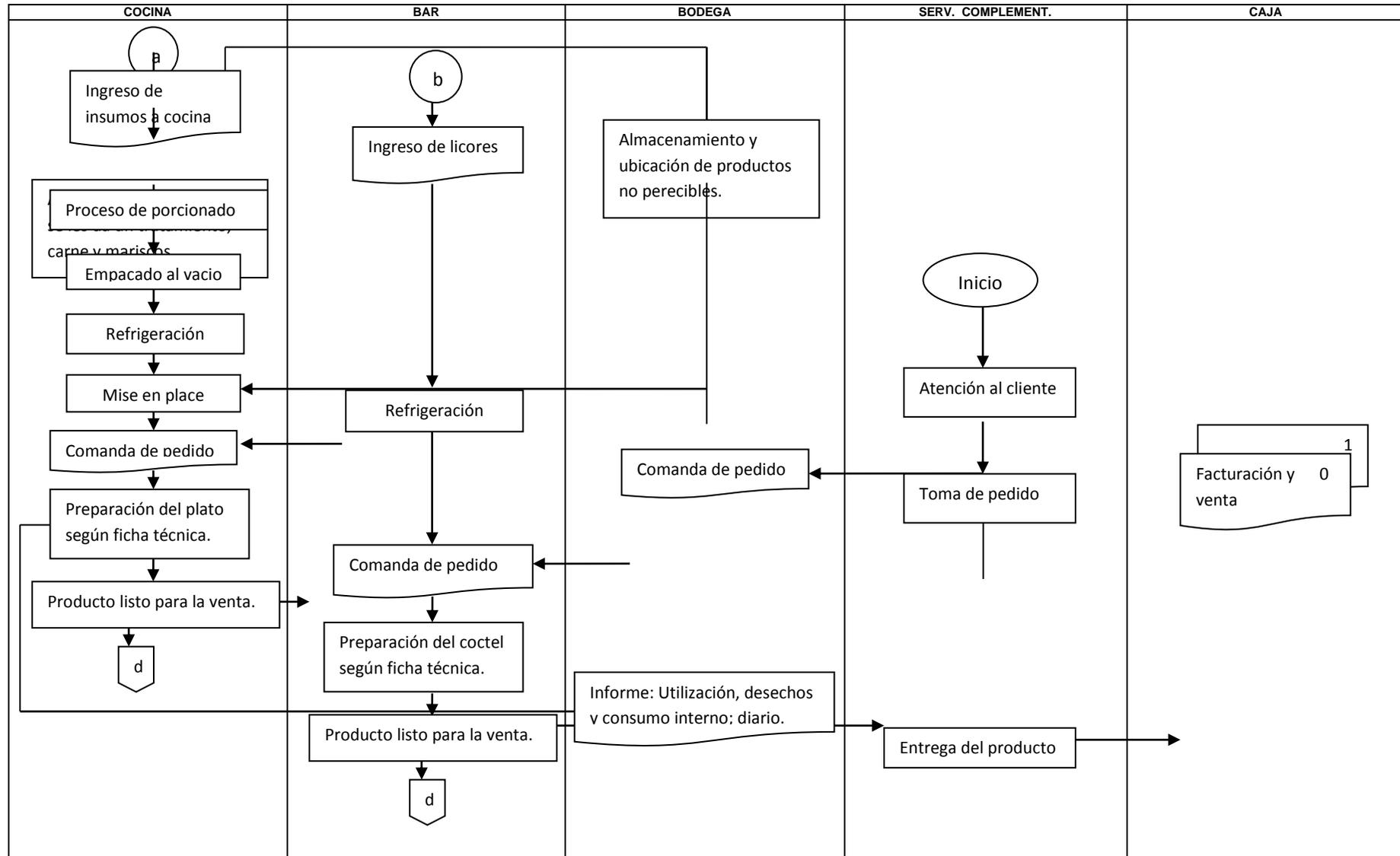
UNIDAD O PUESTO	PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
COCINA	1.	Jefe de Cocina	Ingreso de insumos a cocina.
BAR	2.	Bartender	Ingreso de licores. En refrigeración hasta su preparación.
BODEGA	3.	Bodeguero	Ubicación y almacenamiento de productos no perecibles.
COCINA	4.	Jefe de Cocina	Los productos perecibles (carne, mariscos, productos frescos), se les da un tratamiento que consiste en: porcionado, empacado al vacío, refrigeración.
COCINA	5.	Jefe de Cocina	De bodega salen los insumos para realizar el Mise en place que serán utilizados para la preparación de los respectivos platos.
SERVICIO	6.	Jefe de Servicio	Al momento que ingrese el cliente el mesero se encargará de una buena atención, entregará la carta al cliente, y tomará el pedido.
SERVICIO	7.	Ayudante de servicio	Comanda de pedido: Bodega, Cocina, Bar
COCINA	8.	Jefe de Cocina	Ingresada la comanda, comienza la preparación del plato según ficha técnica: cumpliendo con el gramaje, cocción y presentación.
BAR	9.	Bartender	Ingresado el pedido y se prepara coctel según ficha técnica
COCINA - BAR	10.	Jefe de Cocina y Bartender	Producto listo para la venta,
SERVICIO	11.	Jefe de Servicio	Se entrega el plato y/o cocteles preparados.
COCINA – BAR	12.	Jefe de Cocina y Bartender	Entrega de informe a Bodega de: utilización, desechos, consumo interno, diariamente.
CAJA	13.	Bartender	Facturación y Venta en original y copia.



		Cajero	Archivo de la copia.
--	--	--------	----------------------



### PROCEDIMIENTO DE PRODUCCIÓN



CUADRO Nº 2

FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA

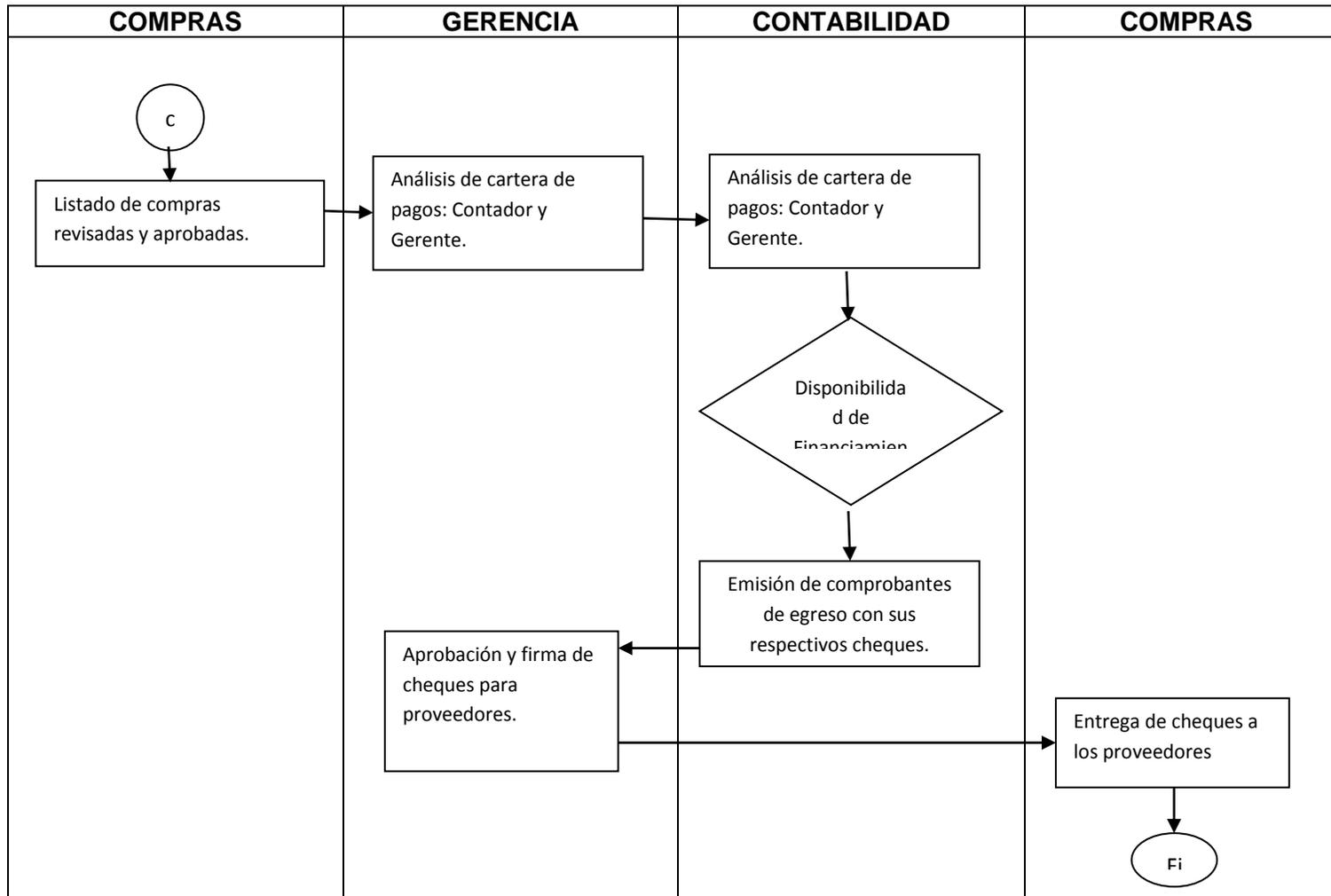


### 3.2.3. PROCEDIMIENTO: “CUENTAS POR PAGAR.”

**UNIDADES O PUESTOS QUE INTERVIENEN:** Caja, Gerencia, Contabilidad, Compras.

UNIDAD O PUESTO	PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
CAJA	1.	Cajero	Listado de compras revisadas y aprobadas.
GERENCIA	2.	Gerente	Análisis de cartera de pagos: Contador y Gerente.
CONTABILIDAD	3.	Contador	Análisis de cartera de pagos: Contador y Gerente.
CONTABILIDAD	4.	Contador	Disponibilidad de Financiamiento.
CONTABILIDAD	5.	Auxiliar contable	Emisión de comprobantes de egreso con sus respectivos cheques.
GERENCIA	6.	Gerente	Aprobación y firma de cheques para proveedores.
COMPRAS	7.	Auxiliar contable	Entrega de cheques a proveedores.

**PROCEDIMIENTO CUENTAS POR PAGAR**



**CUADRO Nº 3**

**FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA**

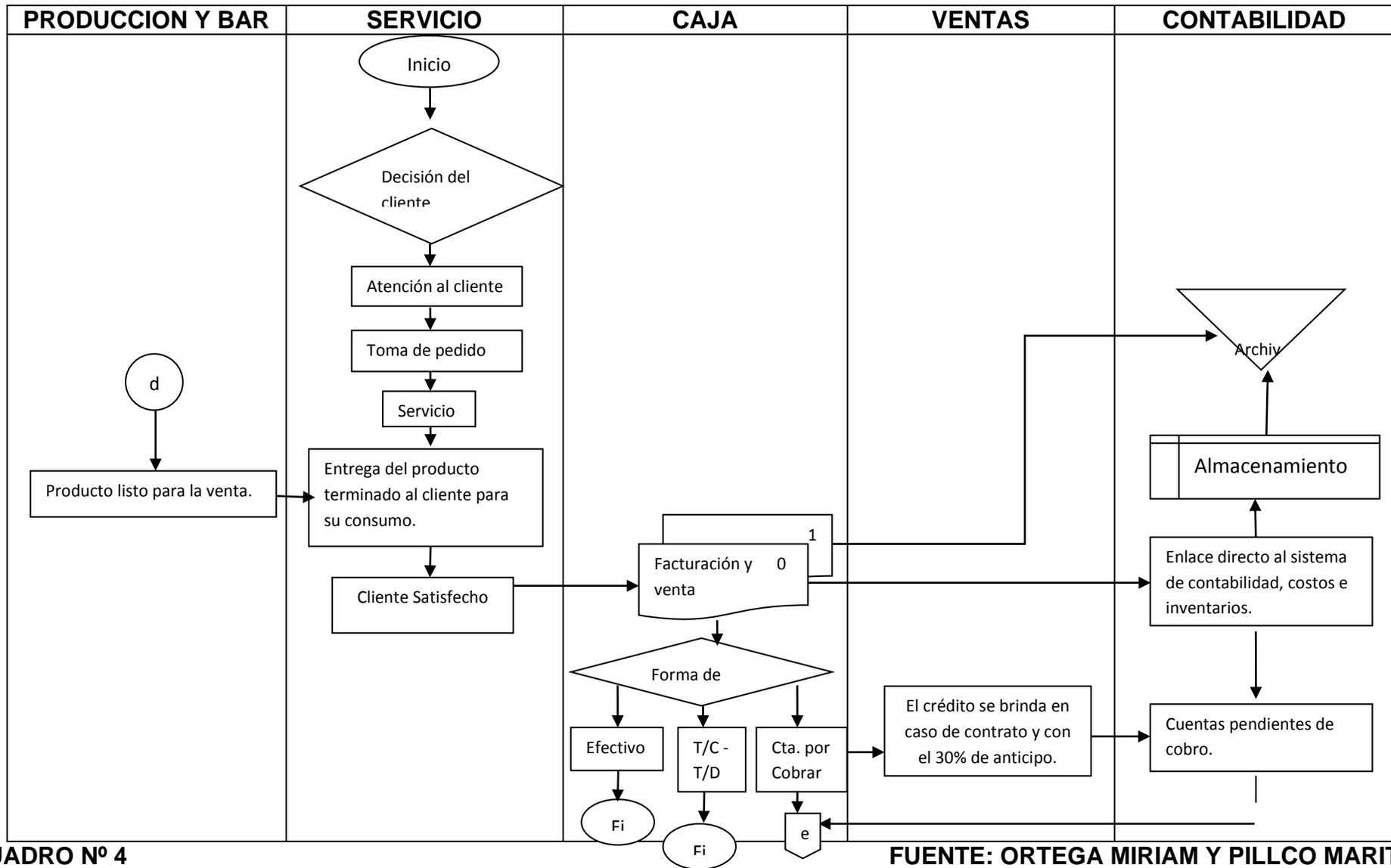


### 3.2.4. PROCEDIMIENTO: "VENTAS"

**UNIDADES O PUESTOS QUE INTERVIENEN:** Cocina, Servicios  
Complementarios, Caja

UNIDAD O PUESTO	PASO No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD
SERVICIOS	1.	Jefe de servicio	Al llegar el cliente, se brinda la debida atención desde el momento en que ingresa al local; el mesero se encargará de entregar la carta al cliente, y tomar el pedido.
SERVICIO	2.	Ayudante Servicio	El mesero ingresa al pedido a cocina, donde se procede a la preparación del producto;
SERVICIO	3.	Ayudante Servicio	Cuando el plato es terminado, está listo para la venta y se le entrega al cliente, satisfaciendo su pedido.
CAJA	4.	Cajero	Al terminar el consumo, se envía la pre cuenta para que el cliente lo llene con sus datos y proceder a la facturación.
CAJA	5.	Cajero	Elabora la factura en original y copia
CAJA	6.	Cajero	El pago se realiza en caja y el cliente decide la forma de pago: efectivo, tarjeta de crédito o débito.
CAJA	7.	Cajero y Gerencia	En casos de contratos se dará crédito, previo anticipo del 30%.
VENTAS	8.	Auxiliar Contable	Cuentas pendientes de cobro.
CONTABILIDAD AD	9.	Auxiliar Contable	Enlace directo al sistema de Contabilidad, Costos e Inventarios.
CONTABILIDAD AD	10.	Auxiliar Contable	Al final del día se realiza el cierre de caja con su respectivo informe de ventas en original y copia de ventas, cortesías y consumo de gerencia y se enviará a contabilidad original del informe para su registro. Revisa la documentación e ingresa la información al sistema.

**PROCEDIMIENTO DE VENTAS**



CUADRO Nº 4

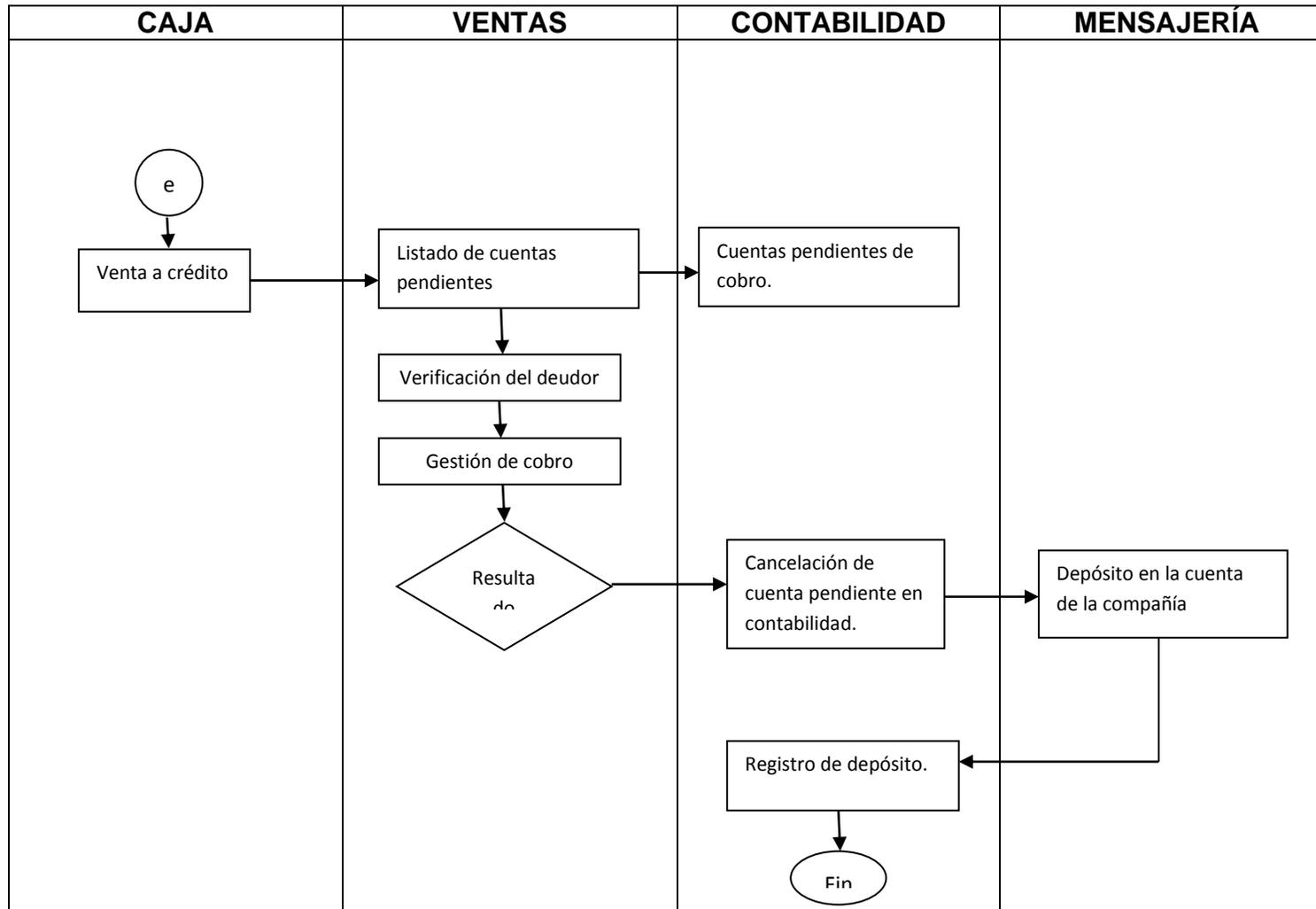
FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA

**3.2.5. PROCEDIMIENTO: “CUENTAS POR COBRAR.”**

**UNIDADES O PUESTOS QUE INTERVIENEN:** Caja, Ventas, Contabilidad, Mensajería.

<b>UNIDAD O PUESTO</b>	<b>PASO No.</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
CAJA	1.	Cajero	Realizada la venta a crédito.
VENTAS	2.	Auxiliar Contable	Listado de cuentas pendientes.
CONTABILIDAD	3.	Auxiliar Contable	Cuentas pendientes de cobro.
VENTAS	4.	Auxiliar Contable	Verificación del deudor.
VENTAS	5.	Auxiliar Contable	Gestión de cobro.
VENTAS	6.	Auxiliar Contable	Al obtener un resultado exitoso el cliente cancela su deuda;
CONTABILIDAD	7.	Contador	Cancelación de cuenta pendiente
MENSAJERÍA	8.	Mensajero	Depósito en la cuenta de la compañía.
CONTABILIDAD	9.	Auxiliar Contable	Registro de depósito.

**PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR**



**CUADRO Nº 5**

**FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA**



### 3.3. Estructura Orgánica y Funcional

Al organigrama se le ha definido como: “la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y asesoría”.

Por tanto, teniendo en cuenta que los organigramas son de suma importancia y utilidad para las empresas, se dice que la estructura organizacional de una empresa sirve para limitar los niveles y toma de decisión de cada empleado principal.

Al estudiar la situación actual de la empresa se observó la inadecuada aplicación de niveles jerárquicos, departamentos o áreas; al contrario se encontró un organigrama de personas con sus respectivos puestos expresados, cuando lo ideal es presentar un organigrama funcional.

A cargo del administrador está toda el área de producción incluyendo el manejo de inventarios y servicios complementarios, en el caso del área contable cuenta con un contador y un auxiliar contable que también realiza funciones de cajero, mostrando la no aplicación de uno de los principios y componentes del control interno acerca de la separación de funciones de carácter incompatible que dicta que una sola persona no puede realizar y controlar todo el proceso de una operación.

En consecuencia es preciso diseñar una estructura organizativa y funcional que permita dividir las funciones de manera que garantice la confiabilidad de la información a obtener en el desarrollo de cada actividad.

Es entonces que se plantea un organigrama en donde se reestructura los departamentos en: producción, que abarcará cocina y bar; el departamento de servicios complementarios que hace referencia a atención al cliente, en el departamento de contabilidad hay dos subniveles que son: ventas que comprenderá caja y compras que se encargará de bodega y de manera conjunta con producción se encargará de inventarios.



El gerente seguirá siendo la máxima autoridad dentro de la empresa, teniendo vinculación directa con las áreas de producción, servicios complementarios y departamento financiero. De esta manera se delimita adecuadamente para prevenir posibles errores o irregularidades.

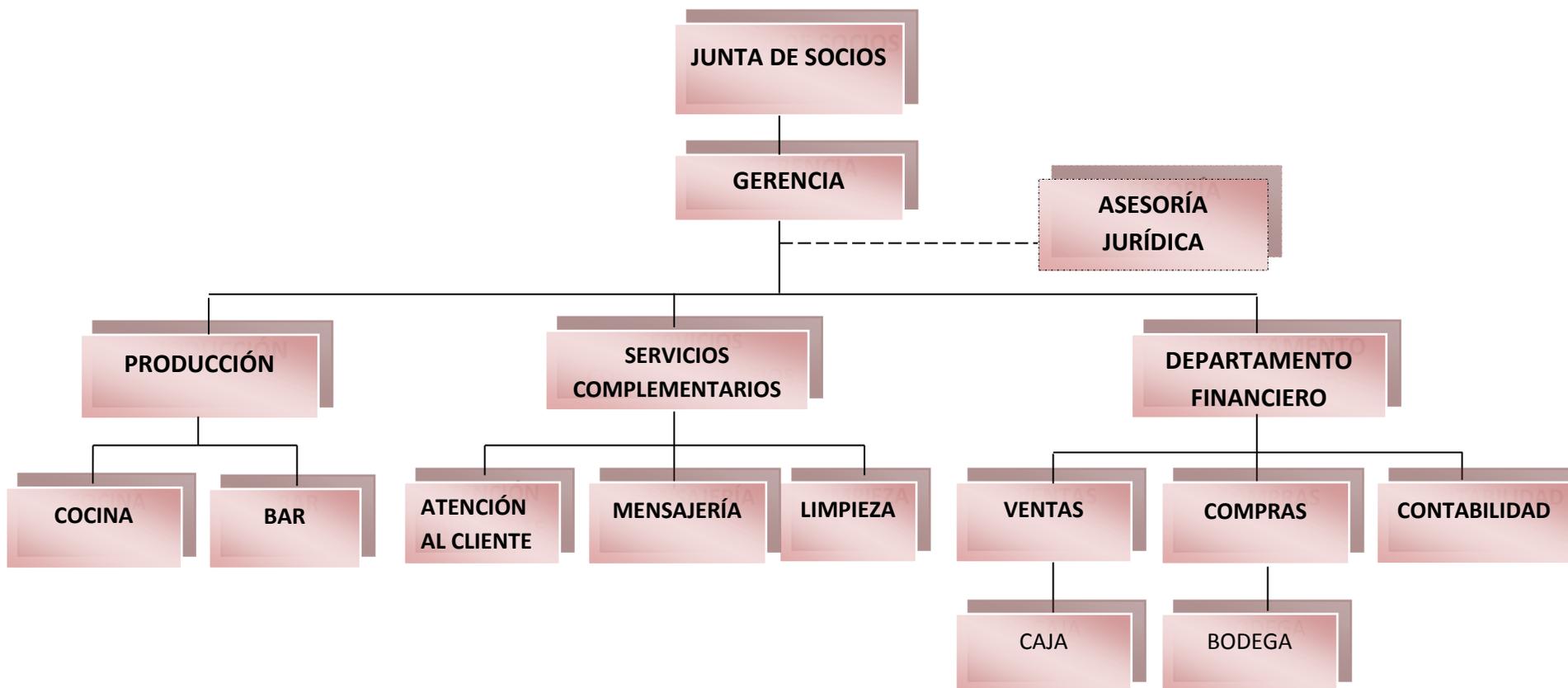
Planteado de la siguiente forma:

- Nivel Directivo: Junta General de Socios;
- Nivel Ejecutivo: Gerencia; y Asesoría Jurídica;
- Nivel Operativo: Producción, Servicios Complementarios;
- Nivel de Apoyo: Departamento Financiero.

### ***3.3.1 Organigrama Funcional***



**LOUNGE - RESTAURANT CIA. LTDA.  
ORGANIGRAMA**



**GRAFICO Nº 2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

**FUENTE: ORTEGA MIRIAM Y PILLCO MARITZA**



### **3.3.2 Delimitación de Funciones**

#### **Delimitación de autoridad y responsabilidad**

Establecida la estructura del nivel operativo y nivel de apoyo en lo que corresponde a: compras, producción y ventas de la empresa, es preciso delimitar la autoridad y responsabilidad en las tareas que han de realizar los empleados de la misma.

El personal de la empresa no conoce con exactitud cuáles son las funciones y los límites que deben cumplir, produciéndose la inobservancia a lo establecido en el manual de funciones y los principios del control interno; a esto sumado la falta de delimitación adecuada de responsabilidades ha dado lugar a que se produzcan irregularidades en el desarrollo de algunas operaciones de la empresa mayormente a lo que respecta al área operativa; produciéndose falencias en los procedimientos de compras y el manejo de inventarios.

Además la empresa cuenta con el personal mínimo necesario para efectuar sus operaciones, es así que en contabilidad, únicamente trabaja una persona que desarrolla doble función, lo que impide la segregación adecuada de funciones, que por su naturaleza, deben ser realizados por diferentes personas, en consecuencia es necesario asignar adecuadamente las responsabilidades en lo referente a la recaudación, registro, depósito y control de los recursos.

El gerente será quien establezca y comunique por escrito los deberes, grado de autoridad, responsabilidad e importancia de las funciones que han de cumplir sus empleados, de manera que exista una separación de funciones incompatibles, que facilite la verificación oportuna de todo proceso ejecutado, para evitar acciones irregulares y/o cometimiento de errores que puedan incidir negativamente en los resultados finales.

Ponemos a consideración de la empresa el esquema para unos resultados efectivos, eficientes y económicos, aprovechando de mejor manera los recursos tanto humanos como materiales.

#### **3.3.2.1 Nivel Directivo**

##### **Junta de Socios:**

- a) Nombrar y remover por las causas determinadas en la ley al Presidente y al Gerente, así como fijar sus remuneraciones;
- b) Aprobar las cuentas y los balances e informes que presenten los administradores, así como el presupuesto y los planes de trabajo anuales;
- c) Resolver acerca de la forma de reparto de utilidades;
- d) Resolver sobre la amortización de las partes sociales;
- e) Aprobar la cesión de las partes sociales y la admisión de nuevos socios, para cuyos casos se requerirá el consentimiento unánime del capital social;



- f) Aprobar el aumento o disminución del capital social, la prórroga del contrato social o la disolución anticipada de la compañía, así como cualquier reforma al estatuto social;
- g) Acordar la exclusión de un socio por las causales determinadas en el Art. 82 de la Ley de Compañías;
- h) Autorizar la celebración de actos o contratos cuyos montos, individualmente, sobrepasen de diez mil dólares de los estados unidos de América, sin perjuicio de lo dispuesto en el Art. 12 de la Ley de Compañías;
- i) Las demás que en la ley o en este estatuto no estén otorgadas a los administradores.

### 3.3.2.2 Nivel Ejecutivo

Se encarga de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades administrativas, analiza diferentes procedimientos administrativos a aplicarse en las distintas áreas de la entidad, para proponer recomendaciones y soluciones a problemas que se puedan suscitar.

**Gerencia.-** Lo que establece la ley de Compañías y los estatutos de la empresa.

**Gerente:** Deberá:

- a) Representar a la compañía legal, judicial y extrajudicialmente, en todo acto o contrato, obligándola consecuentemente con su firma;
- b) Administrar la sociedad y supervigilar el trabajo de funcionarios y empleados;
- c) Nombrar a los funcionarios y empleados que sean necesarios, fijando las remuneraciones pertinentes;
- d) Presentar cada año a la Junta General de socios el informe de labores, juntamente con el balance anual y el proyecto de distribución de utilidades;
- e) Convocar a sesiones de Junta General y actuar como secretario de las mismas;
- f) Suscribir, juntamente con el Presidente, los certificados de aportación y las actas de las sesiones de Junta General;
- g) Subrogar al Presidente en los casos de falta o ausencia temporal de éste;
- h) Inscribir en el mes de Enero de cada año en el Registro Mercantil, la lista completa de los socios de la compañía, con indicación del capital representado por cada uno de ellos;
- i) Celebrar actos y contratos hasta por cuantías individuales de cinco mil dólares de los estados unidos de América. En actos o contratos cuyas cuantías excedan de dicho valor pero que no sobrepasen de diez mil



dólares de los estados unidos de América, intervendrá conjuntamente con el Presidente.

Otras actividades:

- a) Desarrollar actividades específicas de presupuesto para los departamentos del establecimiento;
- b) Supervisar los presupuestos para controlar los gastos;
- c) Mantener contacto continuo con los proveedores;
- d) Servir de contacto para las actividades que tiene relación con el área de mercadotecnia y publicidad;
- e) Supervisar horarios;
- f) Revisar el reporte de todas las operaciones con los departamentos superiores e inferiores;
- g) Revisar las fichas técnicas con el chef;
- h) Organizar y operar eventos dentro y fuera del restaurant;
- i) Regular conductas para corregir errores en el área operativa;
- j) Asignar y manejar los disturbios en el sistema de efectivo;
- k) Delegar y asignar diversas tareas;
- l) Minimizar gastos y reducir costos;
- m) Auditar documentos para asegurarse de que las actividades financieras hayan sido pagadas;
- n) Servir de contacto para diversas autoridades (privados como públicos);
- o) Dar el visto bueno a todos los detalles de comida y montaje junto con el chef antes de iniciar algún evento;
- p) Revisar reportes de todas las áreas;
- q) Revisar el uniforme del personal;
- r) Estar dispuesto para proveer asistencia en horarios de mucho trabajo.
- s) Organizar eventos;
- t) Atender relaciones públicas;
- u) Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma;
- v) Negociar con proveedores, para términos de compras, descuentos especiales, formas de pago y créditos. Encargado de los aspectos financieros de todas las compras que se realizan en la empresa;
- w) Negociar con clientes, en temas relacionas con crédito;
- x) Coordinar temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.

### 3.3.2.3 Nivel de Apoyo

**Contabilidad.-** Responsable de la organización, diseño, implementación y mantenimiento actualizado del sistema contable, la preparación de los estados e informes financieros, el control de los recursos financieros y materiales de la empresa, la ejecución del control previo de los gastos, la preparación de los cheques y comprobantes que son soporte en base a la documentación aprobada por el gerente, esta área se encargará de llevar el movimiento de los registros bancarios, utilizando un método de control contable para los inventarios y activos fijos.



**Contador.-** Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.

- a) Elaborar la información financiera que refleja el resultado de la gestión; con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional;
- b) Examinar y evaluar los resultados de la gestión, con la finalidad de expresar una opinión objetiva sobre los estados financieros y la gestión que los generó apegados a una ética del ejercicio profesional;
- c) Colaborar en los sistemas de información (contable y gerencial) mejorándolos y documentándolos conjuntamente con el técnico responsable;
- d) Analizar los resultados económicos, detectando áreas críticas y señalando cursos de acción que permitan lograr mejoras;
- e) Llevar a cabo estudios de los problemas económicos y financieros que aquejen a la empresa;
- f) Asesorar a la gerencia en planes económicos y financieros, tales como presupuestos;
- g) Asesorará en aspectos fiscales y de financiamiento sanos a la gerencia;
- h) Crear un banco de información básica que haga posible darle seguimiento económico actualizado de la compañía, sus planes y cumplimiento de metas.

**Auxiliar Contable:** Quien apoya y colabora con su jefe inmediato en la realización de las operaciones tanto de egresos como de ingresos derivados del funcionamiento normal de la empresa. Es quien:

- a) Recibir, examinar, clasificar, codificar y efectuar el registro contable de documentos;
- b) Revisar y comparar lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas;
- c) Mantener actualizada la cuenta de proveedores;
- d) Archivar documentos contables para uso y control interno;
- e) Elaborar y verificar relaciones de gastos e ingresos;
- f) Transcribir información contable en un computador;
- g) Revisar y verificar retención de impuestos;
- h) Revisar y realizar la codificación de las diferentes cuentas bancarias;
- i) Recibir los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante;
- j) Elaborar comprobantes de egreso de banco previa autorización del gerente y contador;
- k) Realizar conciliaciones bancarias;
- l) Totalizar las cuentas de ingreso y egresos y emitir un informe de los resultados;
- m) Participar en la elaboración de inventarios;
- n) Transcribir e ingresar información operando un computador;
- o) Elaborarla reposición del fondo de caja chica;
- p) Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral establecidos por la organización;



- q) Realizar arquezos de caja;
- r) Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;
- s) Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas;
- t) Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- u) Realizar gestiones de cobro.

**Cajero:** Garantiza las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, vouchers y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

- a) Recibir y entregar cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- b) Llevar control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- c) Registrar directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- d) Suministrar a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- e) Elaborar recibos de ingreso por caja y otros documentos;
- f) Chequear que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan;
- g) Realizar conteos diarios de depósitos bancarios y dinero en efectivo;
- h) Atender a las personas que solicitan información;
- i) Llevar el registro y control de los movimientos de caja.
- j) Comparar el monto de lo facturado en sistema con el monto total de facturas emitidas, dinero en efectivo y depósitos bancarios;
- k) Transcribir e ingresar información operando un computador;
- l) Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía;
- m) Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas;
- n) Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

### 3.3.2.4 Nivel Operativo

Es el área del negocio que tiene como función principal, la transformación de insumos respetando los costos establecidos, en productos finales (bienes o servicios).

**Jefe de Cocina:** Es el responsable directo de todas las operaciones que se realizan en cocina, es la cabeza administradora en toda el área, lleva la responsabilidad más grande pues está a cargo de:

- a) Planificar el menú y las compras;
- b) Coordinar entrada y salida de productos a cocina;



- c) Supervisar la calidad de los productos;
- d) La contratación y preparación de personal de cocina;
- e) Dirigir la cocina y es responsable ante la dirección de la empresa, del buen funcionamiento y del servicio.
- f) Distribuir el trabajo en la cocina;
- g) Supervisar la higiene, instalación, y grado de rendimiento del conjunto;
- h) Cuidar de la mejor administración de las adquisiciones y de los gastos generales de la cocina;
- i) Informar a bodega el uso de los insumos diarios;

**Subchef:** Es quien releva al chef en su ausencia, siendo el segundo al mando; es la mano derecha del chef y su labor principal es el supervisar el buen funcionamiento de la cocina según las instrucciones del chef. Debe:

- a) Realizar las funciones del chef cuando este se ausente.
- b) Elaborar el menú, carta de especialidades y plato del día;

**Ayudante de Cocina:** Ejecuta los trabajos sencillos de apoyo a su jefe inmediato y estará capacitado para realizar determinadas tareas:

- a) Poner a punto fogones y planchas;
- b) Cuidar el orden, colocación y limpieza de los utensilios;
- c) Despejar las mesas de trabajo de restos y herramientas;
- d) Ayudar en la elaboración de platos sin entorpecer la labor del cocinero;
- e) Guardar géneros crudos o cocinados en sus respectivos lugares y recipientes.

**Posillero:** Es quien se encarga de mantener limpios los utensilios, el menaje y vajilla de la cocina, debe estar atento en su área y evitar que exista material sucio y así contar con utensilios e instrumentos limpios. Debe cuidar de:

- a) Limpiar, lavar e higienizar utensilios y equipos;
- b) Almacenar y organizar utensilios;
- c) Apoyar en los inventarios de utensilios;
- d) Cuidar de la seguridad alimentaria;
- e) Cuidar del área de trabajo;
- f) Apoyar al equipo.

**Bartender:** Encargado de servir o preparar bebidas alcohólicas en la barra de un bar.

- a) Atender a los clientes que se sientan en la barra y en el sector que se le asigne;
- b) Preparar cócteles y tragos que soliciten los clientes;
- c) Tener la barra siempre limpia y completa;
- d) Al finalizar el turno hacer la limpieza de la barra;



- e) Realizar los inventarios diarios de licores, cervezas, colas, aguas, al comenzar y terminar el turno de trabajo;
- f) Estar pendiente de que el volumen de la música tanto en el bar-restaurant se encuentre en el nivel correcto si es que esto está bajo su control;
- g) Instruir sobre tipos de licores y vasos en los que se sirven los cócteles que se venden en el local a la/s persona/s que están en los turnos de entrenamiento;
- h) Reportar a bodega el consumo de las bebidas y los elementos que utiliza para preparar las bebidas (vasos, licores, decoraciones, sorbetes, etc.

**Jefe de Servicio:** Coordina las actividades de mantenimiento y reparación de bienes muebles e inmuebles, proveeduría de materiales y equipos, comunicaciones, mensajería; planificando y controlando las áreas componentes del servicio. Se encargará de:

- a) Ayudar en la organización de eventos;
- b) Preparar la decoración de mesas (saleros, paneras, pimenteros, servilleteros, etc.);
- c) Dar la bienvenida al cliente;
- d) Completar los formularios de Requisición de Mercaderías;
- e) Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo;
- f) Instruir al personal en el trabajo a realizar;
- g) Diseñar, elaborar y aplicar sistemas de control de asistencia del personal a su cargo;
- h) Realizar pedidos de material de limpieza, equipos de oficina y bienes de consumos que se requieran;
- i) Planificar y coordinar las actividades de suministro de materiales y equipos de trabajo, y su distribución a cada unidad;
- j) Supervisar el mantenimiento de equipos y mobiliario de la dependencia.
- k) Supervisar y controlar los servicios de comunicaciones dentro de la dependencia, transporte, mensajería, etc.
- l) Solicitar presupuesto para la construcción de trabajos menores de albañilería, electricidad, plomería y herrería.
- m) Planificar y supervisar el mantenimiento de las diferentes áreas de la dependencia.
- n) Supervisar y controlar la administración de comedores.
- o) Asistir y participar en reuniones y comisiones de trabajo.
- p) Realizar inventarios de equipos y materiales de trabajo y de limpieza.
- q) Realizar cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

**Ayudante de Servicio:** Ejecuta los trabajos sencillos de apoyo a su jefe inmediato y estará capacitado para finalizar determinadas tareas:

- a) Es el único responsable que debe dar servicio a la mesa;
- b) Está obligado a prestar un servicio amable, eficiente y cortés con un alto grado de profesionalismo y compañerismo;
- c) Responsable en errores y omisiones en el cobro de cuentas de consumo;



- d) Encargado de resolver en primera instancia o definitivamente las quejas de los clientes o reportarlas al jefe inmediato o al gerente.
- e) Dar al cliente información de interés general cuando se requiera;
- f) Reportarse al jefe en turno al llegar al restaurante y al ausentarse.

**Bodeguero:** Se encarga del adecuado manejo, almacenamiento y conservación de los insumos entregados bajo custodia, así como del inventario del almacén, llevando el control de insumos que se tiene en bodega.

- Mantener los insumos a cubierto de incendios, robos y deterioros.
- Permitir a personas autorizadas el acceso a los insumos almacenados.
- Mantener en constante información al departamento de compras sobre las existencias reales de insumos;
- Llevar en forma minuciosa controles sobre los insumos (entradas-salidas);
- Vigilar que no se agoten los materiales (máximos - mínimos);
- Archivar en orden los pedidos del día;
- Velar por el orden en la bodega, acondicionando los insumos o materiales que se encuentren en orden por género o código;
- Velar por la limpieza de la bodega (estanterías, piso, e insumos);
- Velar porque no hayan roedores u otra plaga que destruya los insumos existentes;
- Revisión y recolección de firmas de las órdenes de requerimiento de salida de los insumos;
- Revisión o conteo de insumos en base al inventario físico que tuvieron movimiento durante la semana;
- Cierre mensual y revisión del inventario conjuntamente con compras.

**Mensajero:** Realiza actividades varias.

- Entregar y recoger documentos y paquetes en lugares diversos,
- Verificar que la documentación esté completa, que cumpla con los requisitos de identificación necesarios, es decir, que tenga registrados el nombre, domicilio y teléfono tanto del destinatario como del remitente, así como que haya sido envuelta o empaquetada convenientemente.
- Planear la ruta de entregas del día y a calcular el tiempo y los gastos del recorrido.
- Realizar trámites bancarios y el pago de impuestos, entre otras gestiones ante dependencias públicas e instancias privadas.

### 3.3.2.5 Nivel de Staff

**Asesor Jurídico:** Asesoría Jurídica es la dependencia que proporciona opiniones y criterios de carácter jurídico, así como asesoramiento y apoyo de carácter legal.



- Asesorar jurídicamente al nivel Directivo, Ejecutivo, Asesor, Apoyo y Operativo de la Institución.
  - Representar a la Empresa, judicial y extrajudicialmente en asuntos inherentes a su profesión y función;
  - Cumplir las funciones propias e inherentes en asuntos laborales, penales, civiles, administrativos y mercantiles de la Empresa;
  - Autorizar las minutas y suscribirlas respecto a los contratos que realice la Institución;
- 
- Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que la compañía necesite;
  - Estudiar y resolver los problemas legales relacionados con la Empresa, revisión de contratos, convenios, proyectos y normas legales, codificación de los mismos, asistencia a nivel directivo de los juicios que se relacionen con la Empresa y emitir dictámenes que deba conocer el directorio.



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

Al definir la misión, visión y objetivos estratégicos una empresa no tiene asegurado el logro de sus objetivos si no existe un medio adecuado de evaluación. Toda empresa debe adoptar un sistema de control interno que permita una seguridad razonable del cumplimiento de sus objetivos y medir su gestión periódicamente para determinar el grado de cumplimiento de dichos objetivos planeados.

Es por eso que empezando desde la gerencia se logró el compromiso de ser quien coordine todos los recursos a través de la planeación, organización, dirección y control a fin de lograr los objetivos establecidos. El gerente se desenvuelve como administrador, supervisor, delegado; él es responsable del éxito o fracaso de la empresa, se encarga que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar sus objetivos comunes; para esto la gerencia aporta liderazgo, administración y capacidad de coordinar, de igual manera realiza evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de cada departamento.

Para las áreas de Ventas y Compras; Contabilidad hace un control continuo a las actividades desarrolladas. Siendo así el encargado de controlar la labor realizada tanto por el cajero, en el manejo de registros de ventas, promociones, clientes, como en el caso de compras para el manejo de proveedores, y demás actividades diarias que se realizan de acuerdo a la naturaleza del negocio.

En el área de Producción mejoró la atención oportuna de las diferentes órdenes de compra de acuerdo a la urgencia de cada una de ellas, mantienen al día conjuntamente con Bodega los registros de productos, controlando las entradas, salidas, saldos y desperdicios, de igual manera determinan y aplican normas de seguridad para la conservación y control de los productos que se almacenan en bodega.

Una vez que todo el equipo de trabajo se encuentra al tanto de los procedimientos y del manual de funciones, las operaciones son realizadas de una manera más eficiente y eficaz.



## RECOMENDACIONES

Al implementar y sistematizar el control interno en el nivel: operativo y de apoyo, facilitará a que las actividades se realicen de forma eficiente y oportuna.

Los procedimientos se convertirán en herramientas útiles para poder realizar y aplicar un control interno de manera efectiva, brindando así una seguridad razonable a las operaciones del negocio.

Principalmente el nivel ejecutivo es responsable de mantener la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones realizadas, para cumplir la misión y objetivos empresariales.

Se aconseja a gerencia realizar monitoreo periódicamente para verificar el cumplimiento de los controles internos y vigilar el desempeño de sus subordinados.

Es imprescindible conocer las especialidades y habilidades requeridas en cada puesto de trabajo, con objeto de cumplir cabalmente con todas las actividades que se necesitan para lograr los objetivos de la empresa, para lo que es preciso localizar al personal que reúna los requisitos para cada puesto, de acuerdo al perfil establecido.

La empresa no debe considerar a la capacitación como un hecho que se da una sola vez. La capacitación más apropiada es aquella que se imparte dentro de un proceso continuo y siempre en busca de un mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los trabajadores.

Un programa de capacitación del personal, involucra a todo el equipo de trabajo:

Nombre	Personal al que habría que capacitar
-Atención al cliente.	-Todo el personal.
-Higiene y seguridad en el trabajo.	-Todo el personal, en especial el nivel operativo.
-Manejo de alimentos.	-Nivel operativo.
-Superación personal.	-Todo el personal.

En la empresa, el llevar a cabo las distintas actividades de manera coordinada, sumada la cooperación entre todos y cada uno de los que conforman el equipo de trabajo, contribuirá al alcance de los objetivos establecidos.



## GLOSARIO

**Componente.-** Aplica al elemento que forma parte de una cosa o a la parte de una cosa que, junto con otras, la compone.

**Compromiso.-** Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego la capacidad de sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.

**Confiabilidad.-** Que se puede estar seguro de que funcionará. Que crea confianza.

**Contención.-** Es una forma de protección contra el riesgo.

**Control.-** Es un mecanismo preventivo y correctivo adoptado por la administración de una dependencia o entidad que permite la oportuna detección y corrección de desviaciones, ineficiencias o incongruencias en el curso de la formulación, instrumentación, ejecución y evaluación de las acciones, con el propósito de procurar el cumplimiento de la normatividad que las rige, y las estrategias, políticas, objetivos, metas y asignación de recursos.

**Correlación.-** El término correlación se utiliza generalmente para indicar la correspondencia o la relación recíproca que se da entre dos o más cosas, ideas, personas, entre otras.

**Costo.-** El costo o coste es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio.

**Delimitar.-** Establecer límites.

**Desviación.-** Malversación de fondos.

**Economía.-** Manera como una empresa organiza y administra el dinero y otros medios.

**Eficacia.-** Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado. Capacidad para cumplir en el lugar, tiempo, calidad y cantidad las metas y objetivos establecidos.

**Eficiencia.-** Se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

**Ejecución.-** La ejecución es el proceso dinámico de convertir en realidad la acción que ha sido planeada, preparada y organizada.



**Estrategia.**- Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Fiabilidad.**- Probabilidad de que una cosa funcione bien o sea segura.

**Fraude.**- Del latín *fraus*, un fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización (como el Estado o una empresa).

**Gestión.**- Hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo.

**Gestión Financiera.**- Integra todas las tareas relacionadas con el logro, utilización y control de recursos financieros.

**Implementación.**- Una implementación o implantación es la realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política.

**Incompatible.**- Aplica al cargo o función que no puede ser ejercido a la vez que otro.

**Lounge.**- El término *lounge* podría traducirse al castellano como vestíbulo o salón de descanso; el lugar de un hotel donde uno puede sentarse a beber algo, conversar y escuchar música suave. Por extensión, la palabra pasó a designar a toda una cultura dedicada al placer, la comodidad y la elegancia. Si hoy la estética *lounge* es una opción de moda, se lo debe a la industria discográfica de fines de la década del 90'.

**Marco Integrado.**- Elemento fundamental para la consecución de objetivos a través de la definición de un marco común de control interno.

**Mecanismo.**- Manera en que funciona o trabaja algo.

**Mercadotecnia.**- La mercadotecnia es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos existentes en el mercado para satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos y/o servicios de valor con los clientes, a cambio de una utilidad o beneficio.

**Metódica.**- Que se hace con método y orden.



**Método.-** Modo ordenado y sistemático de proceder para llegar a un resultado o fin determinado.

**Metodología.-** Se refiere a los métodos de investigación que se siguen para alcanzar una gama de objetivos.

**Mise en Place.-** El término francés «mise en place» (pronunciación francesa: [miz a plas], literalmente 'puesto en el lugar'), se emplea en gastronomía para definir el conjunto de ocupaciones realizadas, bien sea en la cocina o el comedor, justo antes de la elaboración de un plato o alimento.<sup>1</sup>En la cocina se traduce en recopilar los ingredientes de los diversos cajones o recipientes, medir su cantidad y picarlos convenientemente, adquirir los utensilios de cocina (cuchillo, tenedores, ... cubertería).

**Nikkei.-** En la gastronomía es el fruto de la fusión de los inmigrantes japoneses con sus países receptores en América; refiriéndose principalmente a la peruana.

**Organizar.-** Es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto".

**Planificación.-** Es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos".

**Política.-** Este se orienta ideológicamente hacia la toma de decisiones para la consecución de los objetivos.

**Procedimiento.-** Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

**Proceso.-** Se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o tienen lugar con un fin.

**Razonable.-** Que está de acuerdo con la razón, la lógica o la justicia.

**Rendimiento.-** Refiere a la proporción que surge entre los medios empleados para obtener algo y el resultado que se consigue.



**Rentabilidad.-** La rentabilidad es la capacidad que tiene algo para generar suficiente utilidad o beneficio.

**Restricción.-**Límite, impedimento o limitación, en la realización de una conducta o riesgo.

**Riesgo Corporativo.-** Es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos.

**Riesgo Inherente.-** Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

**Riesgo Residual.-** Riesgo remanente que existe después de que se hayan tomado las medidas de seguridad.

**Salvaguarda.-**Defender, proteger, amparar.

**Segregación.-** Ninguna persona o departamento debe manejar todos los aspectos o fases de una misma transacción, desde el comienzo hasta el final.

**Supervisión.-**Es la observación regulada y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proyecto o programa.

**Sustantivas.-** Que es esencial, como muy importante o fundamental.



## BIBLIOGRAFÍA

### BIBLIOGRAFÍALIBROS

- VANCE, Lawrence L, 1977, Auditoria, México.
- MEIGS, Walter B, Larsen E. John, 1985, Principios de Auditoria, México.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C., 1981, Normas y procedimientos de Auditoría, México.
- PERDOMO, Abraham, 1995, Fundamentos del Control Interno, México.
- DE LA ROSA, Víctor, Damaso A. Toribio L., Luis E. Madrigal, Curso de Contabilidad para el Segundo Nivel, Teoría y Práctica, Preguntas y Problemas.
- ROSENBERG, J.M., 1990, Diccionario de Administración y Finanzas.
- MARÍN DE GUERRERO, María Alejandra, Informe COSO.
- SCHMIDT GAMBOA, Carlos Guillermo, Informe COSO.
- MILLER, 1996, Guía de Auditoría.
- STONER, 1996, Administración, sexta edición, México.
- COSO, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.



## BIBLIOGRAFÍA WEB

- <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>
- <http://csalazar.org/2008/05/05/la-ejecucin-en-la-administracin/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Lounge>
- <http://www.monografias.com/trabajos84/correlacion/correlacion.shtml>
- <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/mon-whits.htm>
- [http://camara.ccb.org.co/documentos/4663\\_pwc\\_ccb\\_coso\\_report.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/4663_pwc_ccb_coso_report.pdf)
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Nikkei>
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Mise\\_en\\_place](http://es.wikipedia.org/wiki/Mise_en_place)
- <http://es.thefreedictionary.com/met%C3%B3dico>
- <http://definicion.de/costo/>
- <http://es.wiktionary.org/wiki/mecanismo>
- <http://es.thefreedictionary.com/razonable>
- <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Procedimiento>
- <http://www.economia48.com/spa/d/segregacion-de-funciones-principio-de/segregacion-de-funciones-principio-de.htm>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>
- <http://definicion.de/fraude/#ixzz2AAmy8TFs>
- <http://es.thefreedictionary.com/componente>
- <http://mujerdevalor.com/compromiso.html>
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Pol%C3%ADtica>
- [https://www.ccn-cert.cni.es/publico/serieCCN-STIC401/es/r/residual\\_risk.htm](https://www.ccn-cert.cni.es/publico/serieCCN-STIC401/es/r/residual_risk.htm)



## ANEXOS



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**PRESENTACION DISEÑO DE TESIS**

**Previa a la obtención del título de:**

**CONTADOR PÚBLICO AUDITOR**

**TEMA:**

**IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LOUNGE-  
RESTAURANT CIA. LTDA.**

**AUTORAS:**

**ORTEGA TENESACA MIRIAM ROSALÍA  
PILLCO PINTADO MARITZA ADELA**

**DIRECTOR:**

**ING. GENARO PEÑA CORDERO**

**CUENCA – ECUADOR**

**2012**



## **1. SELECCIÓN DEL TEMA DE TESIS.-**

**1.1 Importancia.-** Lounge – Restaurant Cía. Ltda. es una empresa que ofrece el servicio de venta de alimentos y bebidas para consumo inmediato, cuya inauguración tuvo lugar en abril del presente año.

El tema brinda la implementación del control interno en el área operativa que comprende desde la compra, producción y venta del producto. Por lo tanto la pertinente aplicación de un sistema como tal le da a esta investigación la trascendencia de servir de instrumento frente a esta problemática tanto para directivos y demás interesados.

**1.2 Condiciones.-** La implementación de control interno además de ser un tema de interés para Lounge – Restaurant Cía. Ltda.; es un tema de importancia, para los conocimientos que puede proporcionar a todas las personas interesadas en su aplicación y los fructíferos resultados que ésta arroje. Además permitirá poner en práctica los conocimientos adquiridos en el campo de estudio: Control Interno, Principios, Componentes, Procedimientos, Estructura Orgánica entre otros. A la vez que éste trabajo permite una integración al mundo profesional permite ahondar en un tema de actualidad pues se cuenta con la aprobación de los directivos de la entidad y empleados, y aun más el compromiso de brindar la información necesaria para el tema a desarrollar.

**1.3 Contacto Inicial.-** Previa entrevista personal realizada con los propietarios del restaurante y mediante oficio, se dio paso a la investigación.

## **2 DELIMITACIÓN DEL TEMA.-**

**2.1 Contenido:** Sistema de Control Interno

**2.2 Campo de Aplicación:** Compras, Producción y Ventas.

**2.3 Espacio:**Lounge – Restaurant Cía. Ltda.

**2.4 Tema Propuesto:**

Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.

## **3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA DE TESIS.-**

Nuestra tesis se justifica en los siguientes campos:

**3.1 Académico.-** El tema se justifica por ser aplicable, basado en los conocimientos adquiridos. La investigación servirá como material de consulta y apoyo a estudiantes y profesores que necesiten información sobre Implementación de Control Interno particularmente en restaurantes.



**3.2 Institucional.-** Lounge-Restaurant Cía. Ltda. necesita una adecuada implementación y sistematización del control interno en cada actividad que realiza, para esto tiene que hacer cumplir políticas y procedimientos que otorga a la empresa una herramienta de valor agregado para el cumplimiento de sus objetivos en general.

**3.3 Impacto Social.-** Porque sabiendo responder a las adversidades y controlar oportunamente el área operativa: compras, producción y ventas; la empresa se convertirá en un marco de referencia frente a su sector y se proyectará una imagen firme y confiable para sus socios, administradores y personal en general incentivando el desarrollo profesional.

**3.4 Personalmente:** Porque el desarrollo de esta investigación se introduce de manera directa en el campo profesional, creando la capacidad de desenvolvimiento y creatividad además de esta manera se adquiere conocimientos y destrezas por ser un tema trascendental y aplicable en cualquier tipo de negocio.

**3.5 En términos de factibilidad.-** Se cuenta con la aprobación y apoyo de los propietarios de la empresa y todo el personal, quienes brindaran la información requerida durante la investigación.

#### **4. DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.**

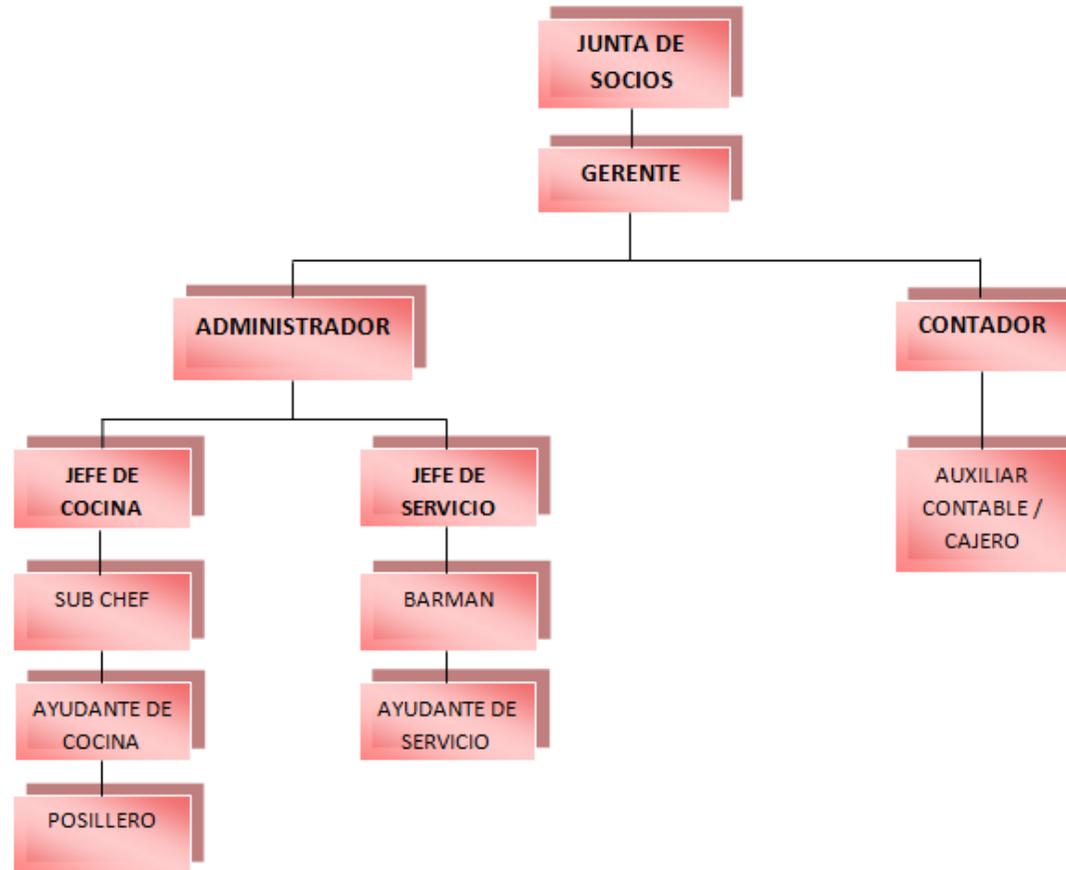
**4.1 Razón Social de la Organización.-** Lounge – RestaurantCía. Ltda.

**4.2 Ubicación.-** Se encuentra en Federico Proaño y Honorato Loyola, Esq., parroquia Sucre. Teléfono: 2 888178.

**4.3 Estructura Orgánica:** El organigrama institucional nos fue proporcionado por la Gerencia y está estructurado de la siguiente manera:



**LOUNGE - RESTAURANT CIA. LTDA.  
ORGANIGRAMA**



Fuente: Lounge – Restaurant Cía. Ltda.

Gráfico 1



**4.4 Objetivos.-** Los objetivos que persigue Lounge – Restaurant Cía. Ltda., son los siguientes:

**Objetivo General.-** Lounge – Restaurant Cía. Ltda. Tiene por objetivo primordial brindar un producto diferente, al ser una fusión peruano-japonesa para consumo inmediato bajo estrictas normas de higiene, brindando la comodidad y tranquilidad adecuada a sus clientes.

**Objetivos Particulares.-**

- a) Ser reconocidos nacional e internacionalmente por nuestros productos y servicios de calidad.
- b) Ser pioneros en la cocina Nikkei a nivel nacional.
- c) Potenciar la formación y capacitación de todo el equipo de trabajo en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.
- d) Mantener un ambiente laboral que propicie el compañerismo de todos los que conforman Lounge - Restaurant. Cía. Ltda.
- e) Obtener los mejores rendimientos al optimizar los recursos.

**4.5 Movimiento Económico de la Organización.-** El movimiento económico que se genera en la empresa son: los ingresos por la venta de los productos cuya cancelación se la hace mediante efectivo, cheques y tarjetas de crédito y los egresos resultan de las compras realizadas para el área de cocina, área de servicio y el área administrativa.

**4.6 Detalle de las Actividades.-** Las Actividades que desempeña Lounge – Restaurant Cía. Ltda. son las siguientes:

**a) Compras.-** Las compras realizadas de alimentos y bebidas forman parte directamente de los inventarios; mientras que las demás compras son artículos que van al gasto ya que son para el normal desarrollo de las actividades del restaurante.

**COMPRAS EN EFECTIVO.-**

Lounge – Restaurant Cía. Ltda., realiza compras dos veces por semana y la mayoría los hace con cheque de la Cuenta. Cte. de la compañía o en efectivo de las cajas resultantes.

**b) Crédito.- Crédito viene de creer. Creer en alguien nace de la confianza.**

**COMPRAS A CREDITO.-**

Los proveedores con que cuenta Lounge – Restaurant Cía. Ltda., brindan facilidades de pago de hasta 30 días.

**c) Cobros.-**

**EFECTIVO:**



Los pagos que realizan nuestros clientes son realizados en efectivo en un 50% del total de ventas.

#### TARJETAS DE CRÉDITO

Los otros 50% en cobros realizados son mediante tarjetas de crédito como son: Visa, Mastercard, American Express, Diners Club y tarjetas de débito.

#### CUENTAS POR COBRAR:

La empresa no cuenta con una política de cobros, la cuentas existentes solo se las concede a clientes conocidos con garantía de por medio; son muy esporádicas.

#### **d) Pagos.-**

##### PAGO A PROVEEDORES

Los pagos son realizados mediante cheque de la compañía, en efectivo y por medio de canje cuando nuestros proveedores son clientes del restaurante.

**4.7 Relaciones de la Organización.-** Lounge – Restaurant Cía. Ltda. se relaciona con las siguientes organizaciones:

- SRI (Servicio de Rentas Internas)
- IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social)
- Superintendencia de Compañías.
- Ilustre Municipio de Cuenca
- Bancos Locales
- Cámara del Comercio de Cuenca
- Contraloría General del Estado
- Empleados
- Socios en general.

#### **4.8 Problemas de la Organización.-**

Dentro de los problemas generales de la Compañía están:

- No existe una adecuada separación y segregación de funciones.
- No se ha establecido mecanismos para el manejo de inventarios y su coordinación con la producción.
- El personal requiere un nivel adecuado de capacitación.

#### **4.9 Perspectivas de la Organización.-**

**Misión.-** Alcanzar el primer lugar en el mercado como el mejor restaurante de cocina fusión de la zona, con un excelente servicio y calidad dentro de nuestros productos, para lograr la consolidación en la preferencia de nuestros clientes.

**Visión.-** Ser reconocidos como un restaurante original, sólido y profesional, con calidad humana y principios éticos, que ofrece servicios y productos de excelencia.

Logar una empresa altamente productiva, innovadora, competitiva y dedicada para la satisfacción plena de nuestros clientes.



## 5. CONCEPTUALIZACIÓN.-

### 5.1 SELECCIÓN DE CONCEPTOS ESENCIALES.-

- Inventarios
- Producción
- Control Interno
- Principios Básicos del control interno
- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
  
- Identificación de acontecimientos
- Evaluación de riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión

### 5.2 MARCO CONCEPTUAL.-

#### 5.2.1 INVENTARIOS

En una empresa comercial, el inventario lo constituyen las mercancías disponibles para la venta, también forman parte del inventario de una empresa, los bienes destinados a los procesos de venta y los artículos en proceso de producción y los ya terminados, materiales que se utilicen en el empaque de mercancías, así como los artículos que se consumen en el mantenimiento necesario en el ciclo de operaciones.

El Inventario es un término usado para designar el total de los activos de propiedad tangible que:

- a) Se tiene para la venta en el curso normal de un negocio.
- b) Están en proceso de producción para tales ventas.
- c) Van a ser consumidos normalmente en la producción de mercancías o servicios disponibles para la venta.

**Fuentes:** Curso de Contabilidad para el Segundo Nivel, Teoría y Práctica, Preguntas y Problemas; Víctor R. De la Rosa, Damaso A. Toribio L., Luis E. Madrigal.

Comentario: Los inventarios son muy importantes en cualquier empresa, mucho más como es el caso de Lounge – Restaurant Cía. Ltda., que se debe llevar un control semanal o mensual en lo que son alimentos y bebidas.



Aplicación: El control de los inventarios es primordial ya que es ahí en donde se encuentra la inversión del restaurante.

### 5.2.2 PRODUCCIÓN

Criterio de eficacia que se refiere a la capacidad de una organización para suministrar los bienes demandados por su entorno.

Cualquier forma de actividad que añade valor a bienes y servicios, incluyendo creación, transporte y almacenamiento hasta su uso.

**Fuente:** Diccionario de Administración y Finanzas, J.M. ROSENBERG.

Comentario: La producción en una empresa es en donde se genera la utilidad ya que unos costos bien optimizados no repercutirán en el costo de producción.

Aplicación: Si no hay control los costos de producción se ven afectados por fugas, por desperdicios, desechos que suben dicho costo.

### 5.2.3 CONTROL INTERNO

Es un proceso que involucra a todos los integrantes de la organización sin excepción, diseñado para dar un grado de seguridad razonable de apoyo en cuanto a la obtención de los objetivos en las siguientes categorías:

- ✓ Eficacia y eficiencia de las operaciones (O)
- ✓ Fiabilidad de la información financiera (F)
- ✓ Cumplimiento de las leyes y normas que son aplicables(C)

Estas tres categorías se interrelacionan entre sí.

**Fuente:** Basado en el informe COSO

Comentario: Es considerado como una herramienta importantísima para el desarrollo óptimo de las actividades. Comprende una acción conjunta de todo el personal de todas las áreas de la empresa, cumpliendo con los siguientes objetivos: Efectividad y eficiencia de las operaciones, utilización eficiente de los recursos y confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables.

Aplicación: Al implementar un adecuado control interno, eficiente en sus operaciones, asegurando la confiabilidad de sus estados financieros y el cumplimiento de los objetivos, este nos brindará el máximo de rendimiento en cumplimiento de su misión.

### 5.2.4 PRINCIPIOS BASICOS DEL CONTROL INTERNO

Es posible establecer algunos principios de control interno generales tales como: Responsabilidad delimitada, Separación de funciones de carácter incompatible, Empleados hábiles y capacitados, Aplicación de pruebas continuas de exactitud, Movimiento de personal, Fianzas, Instrucciones por escrito, Uso de formas prenumeradas, Evitar el uso de dinero en efectivo, Depósitos inmediatos o intactos, Uso mínimo de cuentas corrientes,



Utilización de una cuenta de control, Uso de equipos mecánicos con dispositivos de prueba, Auditoría interna.

**Fuente:** [http://es.scribd.com/doc/51240428/principios\\_de\\_control\\_interno](http://es.scribd.com/doc/51240428/principios_de_control_interno)

**Comentario:** Los principios básicos dan a la investigación la pauta para la correcta implementación y sistematización del control interno.

**Aplicación:** El aplicar los principios básicos antes descritos brindan a la empresa un guía adecuada del cómo se debe implementar el control interno en el área operativa para poder alcanzar los objetivos propuestos.

### 5.2.5 AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente interno enmarca el accionar de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

**Comentario:** Desde la gerencia debe establecerse un entorno que influya y estimule al personal en el control de actividades.

**Aplicación:** Lounge – Restaurant Cía. Ltda. necesita desarrollar un entorno de control que determine pautas de comportamiento en la empresa e influya en el nivel de concientización del personal respecto del control.

### 5.2.6 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

**Comentario:** Para poder implementar y sistematizar el control interno, los objetivos deben realizarse de manera estratégica, para alcanzar los objetivos generales.

**Aplicación:** La aplicación de objetivos estratégicos en las áreas de conflicto.

### 5.2.7 IDENTIFICACIÓN DE ACONTECIMIENTOS

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si puede afectar



negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Los procesos que se dan en las actividades tienen impactos negativos que son los riesgos e impactos positivos que brindarán oportunidades a la empresa.

Aplicación: Identificar los acontecimientos que se llevan a cabo en la realización de actividades para determinar el control adecuado.

### 5.2.8 EVALUACIÓN DEL RIESGO

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva- probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Es el proceso de debe conducir la empresa para identificar y evaluar cualquier riesgo que tenga relevancia para sus objetivos. Una vez hecho esto, la gerencia debe determinar cómo se manejan los riesgos.

Aplicación: Necesita identificar y analizar los riesgos que puede enfrentar Lounge – Restaurant Cía. Ltda. al establecer objetivos generales y específicos.

### 5.2.9 RESPUESTA A LOS RIESGOS

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina como responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Una vez que se determine los riesgos la dirección debe determinar el tratamiento para cada resultado negativo.

Aplicación: La alta gerencia debe informar si los riesgos hallados se los tiene que: evitar, reducir, compartir o aceptar.



## 5.2.10 ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Estas son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar el cumplimiento de las direcciones de la gerencia.

Aplicación: Se debe aplicar políticas y procedimientos desarrollados a través de toda la organización que garanticen la labor gerencial así como la administración de los riesgos para el cumplimiento de objetivos.

## 5.2.11 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Estos elementos claves ayudan a la gerencia a cumplir con sus responsabilidades. La gerencia debe establecer un proceso oportuno y eficaz para la transmisión de comunicaciones.

Aplicación: Todo el personal debe recibir un claro mensaje de la alta gerencia de sus responsabilidades sobre el control, así como la forma en que las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros.

## 5.2.12 SUPERVISIÓN

La gestión de riesgos corporativos se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas.

**Fuente:** Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Comentario: Es el proceso empleado por la entidad para evaluar la calidad de su desempeño en materia de control interno al correr del tiempo.

Aplicación: Debe existir una supervisión para las actividades diarias puede ser relativamente menor, pero la participación relativamente intensa de la gerencia en las operaciones diarias provee una adecuada evaluación por separado de lo eficaz del diseño de los controles internos y su funcionamiento.



## 6. PROBLEMATIZACIÓN.-

### **6.1 LISTADO DE PROBLEMAS:**

De las entrevistas efectuadas se ha podido establecer los siguientes problemas:

- 1) El personal requiere un nivel adecuado de capacitación.
- 2) No existe una adecuada separación y segregación de funciones.
- 3) No todos los empleados de la empresa conocen, entienden y acatan las normas establecidas.
- 4) No se aplica correctamente el manual de funciones.
- 5) Falta de comunicación entre administración y los distintos niveles.
- 6) Falta de implementación y sistematización del control interno en la empresa.
- 7) Falta de aplicación de políticas.
- 8) No se ha establecidos mecanismos para el manejo de inventarios y su coordinación con producción.
- 9) La toma de inventario no se realiza de manera periódica y con supervisión de una persona adecuada para hacerlo.

### **6.2 INTEGRACION DE PROBLEMAS.-**

**Problema 1:** Este problema es fundamental tratar porque es importante implementar y sistematizar el control interno para el área operativa, siendo primordial aplicar las políticas de compras, producción y ventas; que favorezcan al cumplimiento de funciones de las personas encargadas de realizarlas (6-7-8-9)

**Problema 2:** La falta de aplicación del manual de funciones que determina con lo que debe cumplir cada uno de los miembros del equipo da lugar a una desorganización y falta de comunicación entre las áreas, que no permite optimizar todos los recursos existentes; a esto se suma la falta de personal en el área administrativa ya que incide en el control y en el buen funcionamiento de la empresa. (2-4-5)

**Problema 3:** Al no haber el apropiado compromiso por parte de la alta gerencia frente a su equipo de trabajo, conlleva al desconocimiento, falta de atención y cumplimiento a las normas dispuestas por la compañía. (1-3)

### **6.3 DISTRIBUCIÓN DE LOS PROBLEMAS Y REDACCIÓN**

#### **PROBLEMA CENTRAL**

- ✓ Como problema central que Lounge - Restaurant presenta, es la apropiada implementación y sistematización del control interno en las áreas de la empresa, particularmente en compras, producción y ventas.



**Descripción del Problema:** La Compañía necesita la implementación del sistema de control interno para brindar una seguridad razonable que permita la toma de decisiones oportunas y continuar con normalidad sus actividades.

**Características:**

- a. Se ha llevado un control empírico.
- b. Falta de aplicación de políticas en: compras, producción y ventas.
- c. Sin un control adecuado no se puede aplicar medidas sobre el riesgo resultante.

**Repercusiones del Problema:** Al no llevar un control interno, la empresa no puede saber si los datos que proporciona son razonables, no toma las decisiones a tiempo y por lo tanto perjudicará su economía y pérdida de imagen.

**PROBLEMA COMPLEMENTARIO 1**

- ✓ No se está cumpliendo con lo indicado en el manual de funciones comenzando por la administración, el cual es el nexo entre las diferentes áreas y así evitar la desorganización.

**Descripción del Problema:** El manual de funciones puede estar bien estructurado pero si no se lo lleva a cabo como es debido e inclusive con el desconocimiento del mismo le impide al personal desarrollar las actividades como es debido y pone límite a sus conocimientos y destrezas.

**Características:**

- a. Se requiere una adecuada capacitación al personal.
- b. Inobservancia al manual de funciones.
- c. Falta de comunicación entre las diferentes áreas.

**Repercusiones del Problema:** Este problema repercute en la empresa ya que sin comunicación y sin prestar atención a las funciones que debe ser realizada por cada miembro, provoca estancamiento en las labores, sobrecarga de trabajo, errores en las actividades, que perjudican el cumplimiento de los objetivos.

**PROBLEMA COMPLEMENTARIO 2**

- ✓ Si la alta gerencia no se encuentra comprometida con la compañía no puede exigir al personal de la entidad una cultura de trabajo en equipo frente a la realización de actividades y al control interno que debe realizarse.

**Descripción del Problema:** La alta gerencia tiene que definir lineamientos, cumplir y hacer cumplir las funciones establecidas para que todo el equipo de trabajo se comprometa con los objetivos de la empresa.

**Características:**

- a. Falta de cultura organizacional.
- b. Falta de compromiso del equipo de trabajo.

**Repercusiones del Problema:** Si no se cuenta con el apoyo del personal de toda la organización es imposible que la compañía cumpla sus objetivos.

**7. OBJETIVOS**



### 7.1 OBJETIVO GENERAL.-

“Implementación del Sistema de Control Interno en Lounge – Restaurant Cía. Ltda.”

La adecuada implementación y sistematización del control interno que brindará una seguridad razonable al nivel operativo y nivel de apoyo en: compras producción y ventas, mediante el trabajo en equipo, en un ambiente laboral apropiado.

### 7.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.-

- **Implementar el control interno:** Permite tener una seguridad razonable de las actividades realizadas en todas las áreas de la empresa.

- **Aplicación de principios básicos:** Al aplicar los principios se obtendrá un control interno apropiado y en los términos necesarios.

-**Verificar la aplicación de los componentes:** Para que se dé un adecuado control interno, la empresa debe contar con los ocho componentes: Ambiente de control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de acontecimientos, Evaluación de riesgos, Respuesta a los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión.

-**Comprensión y aplicación de procedimientos:** Para que se respete las funciones establecidas para todo el personal, y se las cumpla a cabalidad.

## 8. ESQUEMA TENTATIVO DE CONTENIDOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ESQUEMA TENTATIVO-CONTENIDOS
	Capítulo 1: <b>Generalidades de la Empresa</b> FASE 1.1. Antecedentes de la empresa
<b>Objetivo Específico 1:</b> Analizar las bases conceptuales	Capítulo 2: <b>Control Interno</b> FASE 2.1: Definición y Conceptos FASE 2.2: Principios básicos del control interno FASE 2.3: Componentes del control interno FASE 2.4: Método Gráfico o Diagramas de flujo
<b>Objetivo Específico 2:</b> Implementar el control interno en la empresa	Capítulo 3: <b>Aplicación Práctica</b> FASE 3.1: Implementación del sistema de control interno FASE 3.2 Estructura orgánica y delimitación de funciones.



	Capítulo 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Conclusiones</li><li>• Recomendaciones</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bibliografía</li><li>• Anexos</li></ul>

## 8.2 LISTADO DE VARIABLES Y CATEGORÍAS

VARIABLES	CATEGORÍAS
Normas Técnicas de Auditoría	Ética
NEAS (Normas Ecuatorianas de Auditoría)	Comprensibilidad
	Relevancia
La Confiabilidad de la información	Honestidad
Monitorear el cumplimiento de las regulaciones vigentes	Planeación
Cumplimiento de políticas procedimientos y objetivos.	Ejecución
Análisis de resultados y de rendimiento	Calidad
Arqueos de Caja	Prestigio
Conciliación Bancaria	Eficacia
Cuentas contables	Eficiencia
Separación de tareas y responsabilidades	Economía
Programa de capacitación	Capacidad Profesional
Encuesta y Entrevista	Efectividad
Confiabilidad Contable	Responsabilidad

## 9. DISEÑO METODOLÓGICO

### 9.1 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

9.1.1 Elaboración de los instrumentos de investigación: La elaboración de instrumentos de investigación a emplear en la tesis derivan de las técnicas antes descritas, por lo tanto, vamos a utilizar sobre todo los registros para procesar la información que adquirimos a través de la aplicación del método.



En el caso de las encuestas se aplicará el cuestionario respectivo; para la entrevista las guías de palabras y para las demás técnicas será necesario la aplicación de planes de observación, inventarios, manejo de caja chica, gráficas de flujo de procesos, división de funciones.

9.1.2 Diseñar la muestra: Para el desarrollo de la tesis se revisarán los Estados Financieros competentes con nuestro tema, que nos permita identificar variables y categorías pertinentes para la investigación; así como, cada uno de los procesos, paso a paso: el origen, camino y destino de los recursos que son obtenidos o concedidos por medio de la Misión y Visión que amerita las operaciones cotidianas de la Cooperativa; de un período determinado.

9.1.3 Programar la recolección de Datos: Serán utilizados todas las técnicas cuantitativas y cualitativas para la recolección de información en diferentes momentos y dependiendo la variable o categoría.

9.1.4 Procesamiento de la información: La información obtenida de para la implementación de control interno será procesada mediante el empleo de los siguientes programas de computación:

- WORD como procesador de textos permitirá redactar el análisis e interpretar los resultados de la investigación.
- EXCEL que permite la facilidad para elaborar gráficos, cuadros que nos ayudará con la aplicación del control.

9.1.5 Representación: La representación de los resultados de la investigación será mediante flujogramas y procedimientos, que muestra en resumen la información y es fácil de entender.

## 9.2 ANÁLISIS Y PROPUESTA

### 9.2.1 DISEÑO DEL ANÁLISIS CUANTITATIVO

- **Estadísticos:** Serán utilizados para comparar en qué forma varía los datos obtenidos por la compañía con los resultados derivados de implementar el sistema de control interno.
- **Registro:** Esta es una técnica que será ampliamente utilizada, pues el objetivo nuestro trabajo es aplicar control interno a las áreas de la compañía y necesitamos para eso anotar los pasos, detalles y datos que surjan de nuestra investigación.

### 9.2.2 DISEÑO DEL ANÁLISIS CUALITATIVO



- **Entrevistas:** Para corroborar lo que en las encuestas se pretende conocer, para verificar que la información proporcionada sea fidedigna y objetiva.
- **Testimonios:** Útiles de igual manera para tener conocimiento sobre aspectos específicos de la administración de riesgos.
- **Grupos Focales:** Utilizaremos esta técnica muy importante para saber a qué se dedica cada una de las personas en la empresa en general, sus expectativas, y puntos de vista sobre los controles que requiere la compañía.
- **Observación:** Técnica útil para obtener información confiable sobre el personal, sus actividades, su compromiso con la compañía, etc.

### 9.2.3 DISEÑAR PROPUESTA

- Nuestra propuesta por tanto es Implementar el Sistema de Control Interno en el área operativa: compras, producción y ventas, en Lounge – Restaurant CIA. Ltda.

## 9.3 REDACCIÓN DEL TEMA DE TESIS

La redacción del texto de la tesis tendrá la siguiente estructura:

### PRELIMINAR:

- Portada
- Firmas de Responsabilidad
- Dedicatoria
- Agradecimientos
- Índice

### PRINCIPAL:

- Introducción
- Cuerpo del texto (Capítulos)
- Conclusiones
- Recomendaciones.

### REFERENCIAL:

- Bibliografía.
- Anexos



CRONOGRAMA DE TRABAJO

METAS ACTIVIDADES	SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1° S	2° S	3° S	4° S	1° S	2° S	3° S	4° S
<b>ETAPA I ANTECEDENTES Y MARCO TEÓRICO</b>								
Recolección de información				☼				
Procesamiento				☼				
Análisis				☼				
Redacción - Borrador					☼			
Revisión					☼			
Ajustes					☼			
<b>ETAPA II CONTROL INTERNO</b>								
Recolección de información					☼			
Procesamiento					☼			
Análisis					☼			
Redacción - Borrador					☼			
Revisión					☼			
Ajustes						☼		
<b>ETAPA III APLICACIÓN PRACTICA</b>								
Recolección de información						☼		
Procesamiento						☼		
Análisis						☼		
Redacción - Borrador							☼	
Revisión							☼	
Ajustes								☼