



UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

TEMA:

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN EL SECTOR COMERCIALIZADOR DE ARTEFACTOS Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL CANTÓN SARAGURO. CASO PRÁCTICO COMERCIAL MULTISERVICIOS PAULA PERIODO 2016.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCION DEL TITULO DE CONTADOR PÚBLICO AUDITOR.

AUTORAS:

BERTHA MARÍA MEDINA PUCHAICELA.

CI: 010610907-7

JUDITH ESPERANZA MINGA PAQUI.

CI: 110477676-8

DIRECTOR:

ING. OSWALDO GENARO PEÑA CORDERO.

CI: 010096193-7

CUENCA – ECUADOR

2017



RESUMEN

El objetivo de este trabajo de investigación es desarrollar herramientas para el sistema de control interno de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, que ayuden a la misma, en el cumplimiento de los objetivos institucionales, para ello se ha fundamentado la teoría en el MARCO INTEGRADO 2013 y las NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA FINANCIERA NÍA 6.

En el desarrollo del presente estudio se tratarán, temas relacionados con los aspectos más importantes de la empresa; los principales conceptos que sirvieron como guía para nuestro trabajo, aplicación de métodos de evaluación de control interno, las herramientas propuestas, así como las conclusiones y recomendaciones que resulten al culminar el presente trabajo.

Con el estudio del sistema de control interno de la empresa se determinó algunas deficiencias que están perjudicando de manera muy significativa al desarrollo de las actividades, la falta de un código de ética, así como, la ausencia de algunos manuales y planes que guíen al personal para que tengan un buen desempeño dentro de la empresa.

Por otro lado, las herramientas propuestas servirán como punto de partida para que la empresa desarrolle y mejore sus actividades, utilizando sus recursos tanto humanos como materiales hacia la generación de resultados positivos.

PALABRAS CLAVE

Control Interno, Herramientas de control, Componentes, Competencia, FODA, eficiencia, cumplimiento, objetivos.



ABSTRACT

The objective of this research work is to develop tools for the internal control system of the commercial company MULTISERVICIOS PAULA, to help it, in the fulfillment of institutional objectives, for it has been based the theory in the MARCO INTEGRADO 2013 and NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA, NIA 6.

In the development of the present study will be treated, topics related with the most important aspects of the company; The main concepts that served as a guide for our work, the application of internal control evaluation methods , the proposed tools, as the conclusions and recommendations that result at the end of this work.

The study of the internal control system of the company identified some deficiencies that are significantly damaging the development of activities, the lack of an ethic's code, as well as the absence of some manuals and plans that guide staff so that they have a good performance into the company.

On the other hand, the proposed tools will serve as a starting point for the company to develop and improve its activities, using both human and material resources to generate positive results.

KEYWORDS

Internal Control, Control Tools, Components, Competence, SWOT, efficiency, compliance, objectives.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I.....	17
1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	17
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA.....	18
1.2 MISIÓN.....	19
1.3 VISION.....	19
1.4 VALORES.....	19
1.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	20
1.5.1 OBJETIVOS	20
1.5.2 ESTRATEGIAS	20
1.6 FODA.....	20
1.6.1 FORTALEZAS.....	21
1.6.2 OPORTUNIDADES	21
1.6.3 DEBILIDADES.....	21
1.6.4 AMENAZAS.....	21
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	21
CAPITULO II.....	23
2. MARCO TEÓRICO	23
2.1 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO.....	24
2.1.1 CONTROL INTERNO.....	24
2.1.2 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO	25
2.1.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO.....	25
2.1.4 RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES	27
2.1.5 COMPONENTES Y PRINCIPIOS.....	28
2.1.6 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO.....	30
2.1.7 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO	31
2.1.8 BENEFICIOS Y COSTOS DEL CONTROL INTERNO.....	31
2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA NIA 6.....	32
2.2.1 EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO	32
2.2.2 RIESGO DE AUDITORÍA EN EL NEGOCIO PEQUEÑO.....	41
2.3 MÉTODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO	42
2.3.1 MÉTODO DESCRIPTIVO.....	42
2.3.2 MÉTODO GRÁFICO O FLUJOGRAMAS	42
2.3.3 MÉTODO DE CUESTIONARIOS.....	43



CAPITULO III	44
3. COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	44
3.1 ENTORNO DE CONTROL.....	45
3.1.1 Principio I.....	46
3.1.2 Principio II.....	47
3.1.3 Principio III.....	50
3.1.4 Principio IV	52
3.1.5 Principio V	54
3.2 EVALUACION DE RIESGOS.....	55
3.2.1 Principio VI	57
3.2.2 Principio VII	59
3.2.3 Principio VIII	62
3.2.4 Principio IX	64
3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL.....	65
3.3.1 Principio X	66
3.3.2 Principio XI	67
3.3.3 Principio XII	68
3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	70
3.4.1 Principio XIII	71
3.4.2 Principio XIV.....	72
3.4.3 Principio XV.....	73
3.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.....	74
3.5.1 PRINCIPIO XVI	75
3.5.2 Principio XVII.....	76
CAPITULO IV	78
4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO	78
4.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	79
4.1.1 ENTORNO DE CONTROL	79
4.1.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS	80
4.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL	82
4.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN.....	83
4.1.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN.....	85
4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO “MULTISERVICIOS PAULA”.....	87



4.3	INFORME DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIAL MULTISERVICIOS.....	88
4.4	PROPUESTA DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO	93
4.4.1	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA ESCRITO Y DIFUSIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA.....	93
4.4.2	PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA	98
4.4.3	PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES.....	101
4.4.4	PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA EMPRESA	110
4.4.5	PROPUESTA DE RENOVACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO ...	119
CAPITULO V		127
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	127
5.1	CONCLUSIONES	128
5.2	RECOMENDACIONES	130
ANEXOS		131
ANEXO Nº 1		132
	CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO	132
ANEXO Nº 2		141
	FLUJOGRAMAS	141
ANEXO Nº 3		144
	DOCUMENTACION DE LA EMPRESA	144
ANEXO Nº 4		149
	FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA	149
GLOSARIO		151
BIBLIOGRAFÍA		152
DISEÑO DE TESIS		153



CLAÚSULAS DE DERECHO DE AUTOR



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo Bertha María Medina Puchaicela, autora de la tesis “Evaluación e Implementación de Herramientas de Control Interno en el Sector Comercializador de Artefactos y Electrodomésticos en el Cantón Saraguro. Caso Práctico Comercial Multiservicios Paula periodo 2016”, 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 autora

Cuenca, 17 de Febrero de 2017

Bertha María Medina Puchaicela

C.I: 0106109077



Universidad de Cuenca
Cláusula de derechos de autor

Yo Judith Esperanza Minga Paqui, autora de la tesis “Evaluación e Implementación de Herramientas de Control Interno en el Sector Comercializador de Artefactos y Electrodomésticos en el Cantón Saraguro. Caso Práctico Comercial Multiservicios Paula periodo 2016”, 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 autora

Cuenca, 17 de Febrero de 2017

Judith Esperanza Minga Paqui

C.I: 1104776768



CLAÚSULAS DE PROPIEDAD INTELECTUAL



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo Bertha María Medina Puchaicela, autora de la tesis “Evaluación e Implementación de Herramientas de Control Interno en el Sector Comercializador de Artefactos y Electrodomésticos en el Cantón Saraguro. Caso Práctico Comercial Multiservicios Paula Periodo 2016”, certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de Febrero de 2017

Bertha María Medina Puchaicela

C.I: 0106109077



Universidad de Cuenca
Clausula de propiedad intelectual

Yo Judith Esperanza Minga Paqui, autora de la tesis "Evaluación e Implementación de Herramientas de Control Interno en el Sector Comercializador de Artefactos y Electrodomésticos en el Cantón Saraguro. Caso Práctico Comercial Multiservicios Paula Periodo 2016", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 17 de Febrero de 2017

Judith Esperanza Minga Paqui

C.I: 1104776768



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento es para Dios por haberme dado el don de la Sabiduría para realizar este trabajo de titulación y sobretodo haber sobrepasado cada uno de los obstáculos.

A la empresa por haber colaborado y haber abierto sus puertas en especial al Gerente y sobre todo al personal de la empresa que hizo posible la realización de dicho trabajo con la información necesaria para realizar este trabajo sin mayor complicación.

A mi compañera de tesis por haber colaborado con paciencia y dedicación a la realización de este trabajo de titulación, compartiendo sus conocimientos.

Y a todas las personas involucradas que hicieron posible este trabajo de titulación que colaboración de todas las maneras posibles.

Bertha María Medina Puchaicela



Sin duda alguna mi agradecimiento va dirigido a Dios que me regaló sabiduría, paciencia y salud para cada día poder seguir adelante a pesar de todo, su presencia estuvo ahí para ayudarme a continuar.

A la Universidad de Cuenca especialmente a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por haber permitido que curse y terminé mis estudios en la Institución, además mi sincero agradecimiento a mis maestros que a lo largo de mi carrera lograron impartirme sus conocimientos para poder culminarla.

Por otro lado agradecer al Señor Paul Jaramillo que otorgó la autorización para poder ejecutar nuestro estudio con más facilidad, también a la señorita Flor Minga que fue la persona que facilitó toda la información necesaria para desempeñar nuestro trabajo de la mejor manera.

Judith Esperanza Minga Paqui.



DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a Dios por no haberme abandonado, durante la realización de este trabajo, a mis padres por ser la motivación más grande de mi vida por ser las únicas personas que a pesar de todo creyeron en mí y en mis logros. A una tercera persona que siempre estuvo ahí apoyándome para que no desanimara, MI NADA Y MI TODO, mi amigo, hermano, compañero, mi mejor amigo George y para mis más grandes amigas únicas y especiales July y Nelly .

Bertha María Medina Puchaicela.



DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación va dedicado a los motores de mi vida, especialmente a mis papitos, Asunción y María Alejandrina, que a pesar de todas las veces que les he fallado han continuado apoyando absolutamente en todo.

A mi hijo, Kevin Jhoel, quien, con su inocencia y sus ganas de vivir me ha motivado siempre a seguir adelante y a luchar por todos mis sueños.

A mi pareja, David que sin importar las dificultades que hemos enfrentado siempre ha estado ahí para apoyarme en todos mis propósitos.

A ustedes mis hermanos Luis, Froilán, Damián y Magno que de una u otra manera me animaban a continuar con mis propósitos, especialmente a mi hermana Flor por cuidar y guiar a mi hijo mientras me encontraba lejos de él y también por ser mi gran amiga y consejera.

A mis tíos José Gregorio y María y mis primos que me acompañaron como una gran familia durante todos estos años de estudio.

Finalmente a mi compañera de trabajo, Bertha por ser mi súper amiga porque a pesar de que tuvimos algunos inconvenientes, juntas logramos superarlos y hacer posible cumplir esta meta.

Judith Esperanza Minga Paqui



INTRODUCCIÓN

El control interno es un proceso que maneja en toda empresa quizá no formalmente pero existe, por ejemplo lo hacen mediante un control de inventarios, control de ingreso y salida del personal, cámaras de vigilancia, etc. En la actualidad resulta casi imposible que una empresa por más pequeña que sea no maneje un sistema de control interno pero no siempre este se adapta a las necesidades de la misma.

La mayoría de las empresas con el propósito de evitar costos y gastos no implementan sistemas eficientes y emplean procesos ambiguos para controlar el desarrollo de sus operaciones, sin darse cuenta que quizá la aplicación e implementación de un sistema de control interno adecuado aumenta las posibilidades de incrementar la eficiencia y eficacia de sus actividades y sobretodo la consecución y logro de sus objetivos.

Por lo tanto se determina que el control interno es una herramienta de vital importancia para cualquier empresa, puesto que contribuye a mejorar en gran medida el desempeño de sus actividades y funciones con miras a la consecución de objetivos sean estos de operación, de información o de cumplimiento.

Para ello el presente trabajo se encuentra dividido en cinco capítulos:

En la primera parte se detalla con claridad los aspectos más importantes de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, desde su reseña histórica hasta su estructura organizativa.

La segunda parte hace referencia al marco teórico que servirá como base para el desarrollo de este trabajo, así por ejemplo; el Marco Integrado 2013 que contiene todos los conceptos relacionados con el control interno y por otro lado las NIA's, en especial la numero 6 que hace referencia a los evaluación de riesgos y el control interno.

En la tercera parte analizaremos los cinco componentes del control interno que básicamente están resumidas en 17 principios en los cuales nos dan a conocer



responsabilidades, funciones y normas que nos servirán de apoyo para el desarrollo del trabajo.

La cuarta parte se centra en el desarrollo del tema propuesto “EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN EL SECTOR COMERCIALIZADOR DE ARTEFACTOS Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL CANTÓN SARAGURO. CASO PRÁCTICO COMERCIAL MULTISERVICIOS PAULA PERIODO 2016”, en el que se evaluará el sistema de control que tiene la empresa, se realizará un diagnóstico y de acuerdo al mismo se plantearán propuestas con las herramientas más adecuadas que le permitan a la empresa, mejorar su sistema de control interno y de esta forma desarrollar mejor sus actividades con miras a la consecución de objetivos.

Finalmente, tenemos las conclusiones y recomendaciones, que se expresan con el objeto de fortalecer las deficiencias encontradas en el desarrollo del trabajo.



CAPITULO I

1. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA



Descripción: Entrada principal MULTISERVICIOS PAULA
Fotografía: Judith E. Minga P.

En el sector urbano del Cantón Saraguro en las calles El Oro y Juan Antonio Montesinos, se encuentra ubicado comercial “MULTISERVICIOS PAULA”, fue creada el 6 de junio del 2007 por el Sr. Edison Paul Jaramillo Ayala, teniendo como Registro Único de Contribuyentes el N° 1103204861001 y con una inversión de \$ 15000 dólares; en sus inicios sus actividades se basaban en la compra y venta de celulares y demás aparatos electrónicos pequeños, además ofrecía servicios de envío de encomiendas hacia los Estados Unidos, en ese entonces el dueño del local era el único encargado de realizar todo el trabajo.

Con el pasar del tiempo la empresa fue creciendo y en enero del 2011, adopta el proceso de llevar contabilidad y es aquí donde contrata a una persona que se encargue de las ventas y demás actividades en la empresa.

Hoy en día MULTISERVICIOS PAULA es una de las empresas más reconocidas en el Cantón Saraguro, pues, posee una gran variedad de productos como son artefactos eléctricos, electrodomésticos, motocicletas y sus repuestos, artículos de cerámica, maquinaria, equipos de oficina entre otros; con estas actividades este local comercial ha llegado a alcanzar un promedio de \$ 45000 dólares mensuales en ventas, cuenta con siete



empleados; un asistente de RRHH, asistente de cobranzas, la contadora, dos vendedores, bodeguero y un asistente de compras, además, está el gerente que es el encargado de administrar toda la empresa.

La empresa ha establecido en el Plan Estratégico su misión, visión, valores, objetivos, estrategias, análisis FODA y su estructura organizativa que le han permitido trabajar de una manera bastante eficiente durante los últimos años.

1.2 MISIÓN

Brindar a nuestros clientes productos de calidad y con facilidad de pago logrando así satisfacer sus necesidades (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008).

1.3 VISION

Llegar a posicionarnos como la empresa líder en comercio de electrodomésticos, muebles, equipos de oficina y demás productos para el hogar en el Cantón Saraguro (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008).

1.4 VALORES

Los valores descritos a continuación han sido tomados del Plan Estratégico (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008),

- ✓ **Honestidad:** Fomentamos la honestidad en nuestros trabajadores.
- ✓ **Responsabilidad:** Trabajamos con Responsabilidad lo cual nos permite realizar el trabajo de la mejor manera posible
- ✓ **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes, brindando así la mejor calidad en nuestros servicios.
- ✓ **Perseverancia:** Buscamos mejorar cada día hasta conseguir la mejor calidad en nuestros productos. (pág. 1)



1.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

1.5.1 OBJETIVOS

Los objetivos planteados por la empresa se encuentran detallados dentro del Plan Estratégico (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008),

- ✓ Estabilizarnos como los líderes en la venta de electrodomésticos y demás productos para el hogar en el Cantón Saraguro.
 - ✓ Conformar un equipo de trabajo competente capaz de ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.
 - ✓ Mantener e incrementar la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.
- (pág. 1)

1.5.2 ESTRATEGIAS

Según el Plan Estratégico de la (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008), se plantean las siguientes estrategias:

- ✓ Lanzar al mercado productos relacionados con los productos que actualmente se ofertan a nuestros clientes.
- ✓ Extender más campañas publicitarias para dar a conocer mejor nuestros productos.
- ✓ Brindar servicios adicionales sin ningún costo, aumentando así la probabilidad de venta de los productos.
- ✓ Otorgar a nuestros clientes premios por sus compras, tales como llaveros, camisetas, e incluso un artículo complementario.
- ✓ Realizar nuevas inversiones para la adquisición de productos innovadores que fomenten el consumo de nuestros clientes. (pág. 1)

1.6 FODA

Según el Plan Estratégico (Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA", 2008).



1.6.1 FORTALEZAS

- ✓ Ofrecer el servicio de post venta, es decir atender de manera inmediata cualquier inconveniente que se presente en el producto durante su uso.
- ✓ Los productos ofertados son de muy buena calidad.
- ✓ Tiene una buena relación tanto con proveedores como con los clientes.
- ✓ Dispone de una gran variedad de productos, tales como muebles, línea blanca, televisores, equipos de audio, computadoras, motocicletas y repuestos (pág. 2)

1.6.2 OPORTUNIDADES

- ✓ La ubicación de la empresa es muy buena, para poder llegar al consumidor fácilmente. (pág. 2)

1.6.3 DEBILIDADES

- ✓ Impuntualidad de los empleados a la hora de ingreso.
- ✓ Existe falta de capacitación constante a los empleados.
- ✓ La falta de control sobre los inventarios provoca incertidumbre.
- ✓ La seguridad existente tanto en el almacén como en bodega es escasa, razón por la cual la exposición a riesgo de pérdidas es muy alta. (pág. 2)

1.6.4 AMENAZAS

- ✓ El crecimiento de la competencia es cada vez mayor.
- ✓ La crisis económica a la que se enfrenta el país afecta directamente a las ventas.
- ✓ Los competidores establecen precios más bajos a los nuestros.
- ✓ Existe un constante cambio en el gusto de los consumidores. (pág. 2)

1.7 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA aludiendo que es una empresa pequeña tiene la siguiente estructura organizativa, (pág. 2)

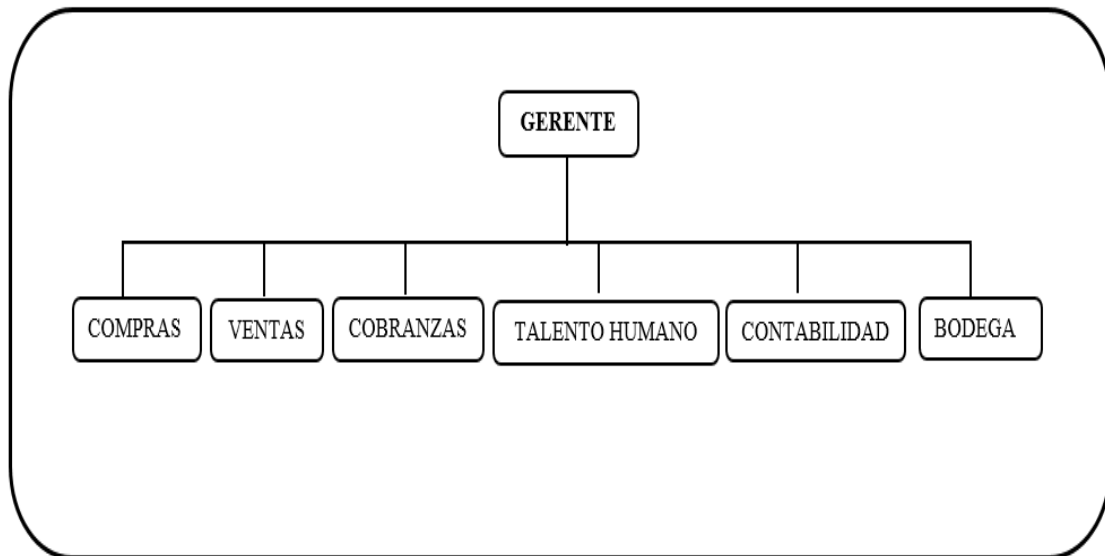


Ilustración N° 1: Estructura organizacional de la empresa.

Fuente: Plan Estratégico de la empresa MULTISERVICIOS PAULA año 2008.

Elaborado por: empresa MULTISERVICIOS PAULA



CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO

En 1992 fue publicado el primer informe COSO, MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO y desde entonces ha sido considerado un instrumento fundamental para ayudar a una empresa a cumplir sus objetivos, pues proporciona herramientas necesarias para desarrollar, fortalecer y mantener un control interno eficaz y eficiente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

2.1.1 CONTROL INTERNO

El control interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Se refiere básicamente a todos los procesos de control que adopta la empresa con la finalidad de realizar sus actividades con el menor riesgo posible y de esta manera alcanzar sus objetivos organizacionales.

El (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) establece que el control interno es un proceso que:

- ✓ Está orientado a cumplir objetivos de operación, información y cumplimiento.
- ✓ Consta de tareas y actividades continuas, se considera un medio mas no un fin.
- ✓ Es efectuado por personas que en cada nivel de la organización actúan para realizar el control interno.
- ✓ Es capaz de otorgar una seguridad razonable.
- ✓ Se adapta fácilmente a cualquier organización.

Esta definición es de gran importancia pues puede ser el pilar para diseñar, implantar y desarrollar el control interno en las diferentes organizaciones. (pág. 2)

2.1.2 OBJETIVOS DE CONTROL INTERNO

Los objetivos del control interno según lo establece y lo categoriza el marco integrado (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), tenemos los siguientes:

- ✓ **Objetivos operativos:** Se refiere relativamente a las operaciones de una empresa tomando en cuenta la efectividad con la que se desarrollan las mismas.
- ✓ **Objetivos de información:** estos objetivos se refieren básicamente en el tratamiento a la información que entra y sale de la empresa tomando en cuenta ciertos parámetros como la confiabilidad, transparencia y la oportunidad.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Están relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. (pág. 8)...

2.1.3 COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO

Los elementos de control interno proporcionan pautas para que la administración pueda conseguir los objetivos de manera eficiente eficaz y económica, lo cual, beneficie a la empresa y permita la toma de decisiones acertadas.

Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), el control interno al ser un sistema de gran importancia dentro de una empresa debe ser administrado de la mejor manera, para esto se debe tomar en cuenta los cinco componentes de Control Interno:

- ✓ Entorno de Control
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo



Entorno de control

Este elemento se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que serán la base para que el control interno se desarrolle en la empresa y consiste básicamente en establecer un ambiente en el cual se estimule el desempeño eficiente del personal de la empresa en lo referente al desarrollo de sus actividades diarias, para de esta manera lograr que los objetivos sean cumplidos exitosamente. El entorno de control influye notablemente en los demás componentes de un sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Evaluación de Riesgos

Este componente hace referencia a la identificación y evaluación de los posibles riesgos a los que se debe enfrentar la empresa ya sean estas originadas de fuentes internas o externas. La evaluación de riesgos consiste en un proceso dinámico por medio del cual se identifica y evalúa los riesgos conjuntamente con los objetivos, además, se debe tomar en cuenta los posibles cambios dentro de la empresa o fuera de ella y que podrían provocar que el control interno no resulte efectivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Actividades de control

Este componente hace referencia a todas las acciones que se realicen dentro de la empresa ya sean estas desempeñadas por los directivos o por los empleados, pero, para que las mismas sean ejecutadas de manera efectiva deben seguir ciertas políticas y procedimientos las cuales se convertirán en la base para controlar dichas actividades. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Información y comunicación

La información relevante ya sea interna o externa es muy necesaria para que una empresa pueda desarrollar un control interno efectivo y lograr exitosamente sus objetivos, por otro lado, la comunicación dentro de una empresa se refiere al proceso por medio del cual se transmite la información

hacia todos los niveles de la organización; para esto se debe contar con medios de comunicación efectivos que permitan que la información recibida por el personal sea clara. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Supervisión

La supervisión se refiere al proceso mediante el cual una empresa realiza el seguimiento continuo de la calidad del sistema de control que esta maneja así como también cada uno de sus componentes, con el objetivo de verificar la eficacia en la operación para de esta forma contar con una información clara y permanente de su funcionamiento y realizar modificaciones si es necesario. Las evaluaciones pueden variar de acuerdo a su efectividad o según las consideraciones de la dirección y sus resultados se evaluarán de acuerdo a criterios establecidos por los reguladores u otros organismos, y las deficiencias establecidas serán comunicadas a la dirección o al consejo según sea correspondiente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

2.1.4 RELACION ENTRE OBJETIVOS Y COMPONENTES



Ilustración N° 2: Relación entre Objetivos y Componentes

Fuente: COSO I.

Elaborado por: COSO I.



Los objetivos y componentes de control interno están estrechamente relacionados, ya que los objetivos se refieren a lo que una empresa quiere alcanzar y los componentes pueden constituirse en los medios necesarios para lograrlos; es así que esta relación puede ser explicada mediante el cubo que se presenta. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La explicación del mismo se puede expresar de la siguiente manera:

- ✓ Los objetivos en sus tres categorías se representan en las columnas.
- ✓ Las filas representan los componentes en sus cinco categorías.
- ✓ En la tercera dimensión se representa la estructura organizacional de la empresa. (pág. 6)...

2.1.5 COMPONENTES Y PRINCIPIOS

Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), podemos encontrar diecisiete principios los mismos que contienen conceptos elementales relacionados con cada uno de los componentes, de la misma forma cada principio podrá ser aplicados a las tres categorías de objetivos de control interno.

Entorno de Control

- ✓ La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- ✓ El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
- ✓ La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
- ✓ La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización.
- ✓ La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos. (pág. 15)...

Evaluación de Riesgos



- ✓ La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- ✓ La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determina como se debe gestionar.
- ✓ La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
- ✓ La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno. (pág. 15)...

Actividades de Control

- ✓ La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- ✓ La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- ✓ La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales de control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica. (pág. 16)...

Información y Comunicación

- ✓ La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- ✓ La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- ✓ La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno. (pág. 16)...

Supervisión

- ✓ La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluación continua y/o independiente para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

- ✓ La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda. (pág. 16)...

2.1.6 EFECTIVIDAD DEL CONTROL INTERNO

El Marco Integrado (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), señala que un sistema de control interno efectivo debe proporcionar seguridad razonable a la consecución de objetivos además de reducir a un nivel aceptable o mínimo el riesgo de no alcanzar los objetivos, haciendo referencia a una o a las tres categorías de objetivos, pero para esto será necesario que:

- ✓ Los componentes y principios deben estar presentes y en funcionamiento, es decir; que los mismos existen y están siendo aplicados en el sistema de control interno para conseguir los objetivos.
- ✓ Los componentes están funcionando de forma integrada, esto es que la aplicación colectiva de los cinco componentes reducen a un nivel aceptable el riesgo de no cumplir con los objetivos. (pág. 20)

La deficiencia de una componente o un principio no permite que una empresa cumpla con los requisitos de contar con un sistema de control efectivo. Por lo contrario si se determina que el control interno es efectivo la alta dirección conjuntamente con el consejo de administración determinaran que existe una seguridad razonable de que la organización:

- ✓ Conseguirá llevar a cabo operaciones efectivas y eficientes con poca probabilidad que eventos externos puedan provocar un impacto relevante en el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Entienda en qué medida se puede gestionar de manera efectiva y eficiente eventos externos que pueden causar un impacto significativo en la consecución de los objetivos.
- ✓ Prepare informes en concordancia con reglas, regulaciones y normas aplicables.
- ✓ Cumple con leyes, reglas, regulaciones y normas externas. (pág. 20)



Para diseñar, implementar y evaluar un sistema de control, interno efectivo se debe contar con un criterio profesional, esto con el objeto de mejorar la capacidad de la dirección para tomar decisiones acertadas, pero tomando en cuenta que los resultados obtenidos no siempre serán perfectos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

2.1.7 LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO

El control interno debe otorgar una seguridad razonable al cumplimiento de los objetivos, sin embargo, existen ciertas limitaciones que no permiten que se desarrolle de manera efectiva. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013),

- ✓ Falta de adecuación de los objetivos como una condición previa para el control interno.
 - ✓ El criterio profesional de las personas puede estar sujeto a errores y sesgos.
 - ✓ Fallas o errores humanos.
 - ✓ Capacidad de la dirección de anular el control interno.
 - ✓ Capacidad de todo el personal de la empresa para eludir controles.
 - ✓ Acontecimientos externos que estén fuera del alcance de control interno
- (pág. 19)

Las limitaciones antes mencionadas son las que permiten que un sistema de control interno brinde una seguridad razonable pero no absoluta.

2.1.8 BENEFICIOS Y COSTOS DEL CONTROL INTERNO

El control interno puede proporcionar muchos beneficios y costos a la organización; en la valoración costes/beneficios, el lado de los beneficios a menudo incluye una evaluación más subjetiva, es decir, la valoración no es cuantificada con exactitud. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Beneficios

- ✓ El cumplimiento de requisitos lo cual le permitirá el fácil acceso que a mercados capitales.
- ✓ La información fiable
- ✓ La eficiencia dentro de las funciones y procesos dentro de la organización
- ✓ Proporcionar una base para la toma de decisiones más acertadas
- ✓ La capacidad y confianza para comunicar con precisión el desempeño del negocio a los socios y a los clientes, permitiendo la mejora en la relaciones con los mismos. (pág. 30)...

Costes

De acuerdo a los beneficios que genera el sistema de control interno es importante tomar en cuenta los costos en los que se debe de incurrir puesto que cada beneficio tiene su costo sean estos directos o indirectos .

- ✓ Contratar y retener empleados con mayor nivel de capacidades y mayores costes de retribución.
- ✓ La selección, desarrollo, mantenimiento y actualización de la tecnología puede generar costes significativos.
- ✓ Un mayor volumen de datos a disposición de la organización exigirá mayor recopilación, procesamiento y almacenamiento de datos lo cual generara mayores costes para la organización. (pág. 31)...

2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA NIA 6

2.2.1 EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO

Para el desarrollo del tema es importante tomar en cuenta que una de nuestros referentes son las normas internacionales de auditoria, puesto que las mismas nos ayudaran a con el desarrollo del tema.

2.2.1.1 RIESGO INHERENTE

El riesgo inherente debe ser evaluado desde dos puntos de vista; a nivel del estado financiero y a nivel de saldo de cuenta y clases de transacciones para



ello, el auditor usa su juicio profesional, a continuación se presenta algunos ejemplos que se deben tomar en cuenta en la evaluación. (International Federation of Accountants, 2014)...

A nivel del estado financiero

- ✓ La integridad de la administración.
- ✓ La experiencia y conocimiento de la administración y cambios en la administración durante el período.
- ✓ Presiones inusuales sobre la administración.
- ✓ La naturaleza del negocio de la entidad.
- ✓ Factores que afectan la industria en la que opera la entidad (International Federation of Accountants, 2014)...

A nivel de saldo de cuenta y clase de transacciones

- ✓ Cuentas de los estados financieros las más susceptibles de presentar errores.
- ✓ La complejidad de transacciones subyacentes y otros eventos que podrían requerir del uso del trabajo de un experto.
- ✓ El grado de juicio implicado para determinar saldos de cuenta.
- ✓ Susceptibilidad de los activos a pérdida o malversación
- ✓ La terminación de transacciones inusuales y complejas, particularmente en o cerca del fin del período.
- ✓ Transacciones no sujetas a procesamiento ordinario. (International Federation of Accountants, 2014)...

Sistemas de Contabilidad y de Control Interno

Es importante conocer la relación que debe existir entre el control interno y los sistemas de contabilidad que maneja cada entidad, debido a que, esto ayudara a cumplir ciertos objetivos como por ejemplo:

- ✓ Las transacciones son ejecutadas de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- ✓ Todas las transacciones y otros eventos son prontamente registrados en el momento correcto, en las cuentas apropiadas y en el período contable apropiado, a modo de permitir la preparación de los estados financieros



de acuerdo con un marco de referencia para informes financieros identificados.

- ✓ El acceso a activos y registros es permitido solo de acuerdo con la autorización de la administración.
- ✓ Los activos registrados son comparados con los activos existentes a intervalos razonables y se toma la acción apropiada respecto de cualquier diferencia. (International Federation of Accountants, 2014)...

Limitaciones Inherentes de los Controles Internos

Los sistemas de contabilidad y de control interno no pueden dar a la administración evidencia conclusiva de que se ha alcanzado los objetivos a causa de limitaciones inherentes. (International Federation of Accountants, 2014), dichas limitaciones incluyen:

- ✓ El usual requerimiento de la administración de que el costo de un control interno no exceda los beneficios que se espera se deriven.
- ✓ La mayoría de los controles internos tienden a ser dirigidos a transacciones que no son de rutina.
- ✓ El potencial para error humano debido a descuido, distracción errores de juicio y la falta de comprensión de las instrucciones.
- ✓ La posibilidad de burlar los controles internos a través de la colusión de un miembro de la administración o de un empleado con partes externas o dentro de la entidad.
- ✓ La posibilidad de que una persona responsable de ejercer un control interno pudiera abusar de esa responsabilidad, por ejemplo, un miembro de la administración sobrepasando un control interno.
- ✓ La posibilidad de que los procedimientos puedan volverse inadecuados debido a cambios en condiciones, y que el cumplimiento con los procedimientos pueda deteriorarse. (International Federation of Accountants, 2014)...

Comprensión de los Sistemas de Contabilidad y Control Interno

Para poder controlar las transacciones de una empresa es necesario conocer a fondo los sistemas de contabilidad, así también, los sistemas de control que



maneja la misma, para poder planear la auditoría. Por ejemplo para realizar una auditoría del sistema de contabilidad es necesario que el auditor realice el análisis de todas las transacciones, pues, al realizar una prueba de rastreo de solamente un grupo de transacciones estas no proporcionarían la evidencia apropiada para soportar una evaluación en la que el riesgo de control sea menos alto. (International Federation of Accountants, 2014)...

Los procedimientos que desempeñe el auditor para comprender los sistemas de contabilidad y de control interno variaran de acuerdo:

- ✓ El tamaño y complejidad de la entidad y de su sistema de computación.
- ✓ Consideraciones sobre importancia relativa.
- ✓ El tipo de controles internos implicados.
- ✓ La naturaleza de la documentación de la entidad de los controles internos específicos.
- ✓ Evaluación del auditor del riesgo inherente. (International Federation of Accountants, 2014)...

Sistema de contabilidad

De acuerdo a (International Federation of Accountants, 2014), el auditor previamente obtendrá una comprensión del sistema de contabilidad, a tal punto que pueda identificar y entender:

- ✓ Las principales clases de transacciones en las operaciones de la entidad.
- ✓ Cómo se inician dichas transacciones.
- ✓ Registros contables importantes, documentos de respaldo y cuentas en los estados financieros.
- ✓ El proceso contable y de informes financieros, desde el inicio de transacciones importantes y otros eventos hasta su inclusión en los estados financieros. (International Federation of Accountants, 2014)...

Ambiente de control

El auditor debería obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración,

respecto de los controles internos y su importancia en la entidad. (International Federation of Accountants, 2014)...

Procedimientos de control

El auditor debería obtener suficiente comprensión de los procedimientos de control, para desarrollar el plan de auditoría e identificar la presencia o ausencia de procedimientos de control obtenido de la comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad y así poder determinar si es necesario alguna comprensión adicional sobre los procedimientos de control. Como los procedimientos de control están integrados con el ambiente de control y con el sistema de contabilidad, al obtener el auditor una comprensión del ambiente de control y del sistema de contabilidad, es probable que obtenga también algún conocimiento sobre procedimientos de control. (International Federation of Accountants, 2014)...

2.2.1.2 RIESGO DE CONTROL

Evaluación preliminar del riesgo de control

La evaluación preliminar del riesgo de control es el proceso de evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de una entidad para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa. Después de obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno, el auditor debería hacer una evaluación preliminar del riesgo de control, al nivel de aseveración, para cada saldo de cuenta o clase de transacciones, de importancia relativa. (International Federation of Accountants, 2014)...

El auditor ordinariamente evalúa el riesgo de control a un alto nivel para algunas o todas las aseveraciones cuando:

- ✓ Los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no son efectivos.
- ✓ Evaluar la efectividad de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad no sería eficiente. (International Federation of Accountants, 2014)...



La evaluación preliminar del riesgo de control para una aseveración del estado financiero debería ser alta a menos que el auditor:

- ✓ Pueda identificar controles internos relevantes a la aseveración que sea probable que prevengan o detecten y corrijan una representación errónea de importancia relativa.
- ✓ Planee desempeñar pruebas de control para soportar la evaluación. (International Federation of Accountants, 2014)...

Documentación de la comprensión o y de la evaluación del riesgo de control

Según la (International Federation of Accountants, 2014), el auditor deberá documentar en los papeles de trabajo de la auditoría:

- ✓ La comprensión obtenida de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad.
- ✓ Cuando el riesgo de control es evaluado como menos que alto, al auditor debería documentar también la base para las conclusiones. (International Federation of Accountants, 2014)...

Para documentar la información referente a los sistemas de contabilidad y sistemas de control se pueden usar diversas técnicas, y la selección de la técnica adecuada dependerá únicamente del juicio del auditor. La forma y extensión de esta documentación es también influenciada por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de los sistemas de contabilidad y de control interno de la entidad, por lo tanto, mientras más complejos son estos sistemas y más extensos los procedimientos del auditor, la documentación también será extendida.

De acuerdo a (International Federation of Accountants, 2014), las pruebas de control se aplican para obtener evidencia de auditoría sobre la efectividad de:

- ✓ Los sistemas de contabilidad y de control interno, están diseñados adecuadamente para evitar o detectar y corregir representaciones erróneas de importancia relativa.
- ✓ La operación de los controles internos a lo largo del período. (International Federation of Accountants, 2014)...



Algunos de los procedimientos para obtener la comprensión de estos sistemas pueden no haber sido planeados como pruebas de control pero pueden proporcionar evidencia de auditoría sobre la efectividad del diseño y operación de los controles internos relevantes a ciertas aseveraciones y servir como pruebas de control. (International Federation of Accountants, 2014)...

Las pruebas de control pueden incluir:

- ✓ Inspección de documentos de transacciones y otros eventos para ganar evidencia de auditoría de que los controles internos han operado apropiadamente.
- ✓ Investigaciones sobre observación de controles internos que no dejan rastro de auditoría.
- ✓ Reconstrucción del desempeño de los controles internos para asegurar que fueron correctamente desempeñados por la entidad. (International Federation of Accountants, 2014)...

Basado en los resultados de pruebas de control, el auditor debería evaluar si los controles internos están diseñados y operando según se contempló en la evaluación preliminar de riesgo de control; la evaluación de desviaciones puede dar como resultado que el auditor concluya que el nivel evaluado de riesgo de control necesita ser revisado. En tales casos el auditor modificaría la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos planificados. (International Federation of Accountants, 2014)...

Evaluación final del riesgo de control

Antes de la conclusión de la auditoría, basado en los resultados de los procedimientos sustantivos y de otra evidencia de auditoría obtenida, el auditor debería considerar si la evaluación del riesgo de control es confirmada. (International Federation of Accountants, 2014)...

Relación entre las evaluaciones de riesgos inherente y de control

La relación entre las evaluaciones de riesgo de control y el riesgo inherente hace notar claramente las distintas formas erróneas de las actividades diarias



de cada unidad organizacional. (International Federation of Accountants, 2014), por lo tanto las NIA hacen la siguiente relación:

La administración a menudo reacciona a situaciones de riesgo inherente diseñando sistemas de contabilidad y de control interno para prevenir o detectar y corregir representaciones erróneas y por lo tanto, en muchos casos, el riesgo inherente y el riesgo de control están altamente interrelacionados. En estas situaciones, si el auditor se decide a evaluar los riesgos inherente y de control por separado, hay una posibilidad de una evaluación inapropiada del riesgo. Como resultado, el riesgo de auditoría puede ser más apropiadamente determinado en dichas situaciones haciendo una evaluación combinada. (International Federation of Accountants, 2014)...

2.2.1.3 RIESGO DE DETECCIÓN

El nivel de riesgo de detección se relaciona directamente con los procedimientos sustantivos del auditor. La evaluación del auditor del riesgo de control, junto con la evaluación del riesgo inherente, influye en la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos que deben desempeñarse para reducir el riesgo de detección, por lo tanto, el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Algún riesgo de detección estaría siempre presente aún si un auditor examinara al cien por ciento el saldo de una cuenta o clase de transacciones, por ejemplo, la mayor parte de la evidencia de auditoría es persuasiva y no conclusiva. El auditor debería considerar los niveles evaluados de riesgo inherente y de control al determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos sustantivos requeridos para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptable. (International Federation of Accountants, 2014)...

- ✓ La naturaleza de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar pruebas dirigidas hacia partes independientes fuera de la entidad y no pruebas dirigidas hacia partes o documentación dentro de la entidad, o usar pruebas de detalles para un objetivo particular de auditoría además de procedimientos analíticos;



- ✓ La oportunidad de procedimientos sustantivos, por ejemplo, desempeñándolos al fin del período y no en una fecha anterior; y
- ✓ El alcance de los procedimientos sustantivos, por ejemplo, usar un tamaño mayor de muestra. (International Federation of Accountants, 2014)...

Hay una relación inversa entre riesgo de detección y el nivel combinado de riesgos inherente y de control. Por ejemplo, cuando los riesgos inherente y de control son altos, el riesgo de detección aceptable necesita estar bajo para reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Por otra parte, cuando los riesgos inherente y de control son bajos, un auditor puede aceptar un riesgo de detección más alto y aun así reducir el riesgo de auditoría a un nivel aceptablemente bajo. Refiérase al Apéndice para una ilustración de la interrelación de los componentes de los riesgos de auditoría. (International Federation of Accountants, 2014)...

Los niveles evaluados de riesgo inherente y de control no pueden ser suficientemente bajos para eliminar la necesidad del auditor de desempeñar algún procedimiento sustantivo. Sin importar los niveles evaluados, el auditor debería desempeñar algunos procedimientos sustantivos para los saldos de las cuentas y clases de transacciones de importancia relativa. (International Federation of Accountants, 2014)...

Mientras más alta la evaluación de los riesgos inherente y de control, más evidencia de auditoría debería obtener el auditor del desempeño de procedimiento sustantivo. Cuando tanto el riesgo inherente como el de control son evaluados como altos, el auditor necesita considerar si los procedimientos sustantivos pueden brindar apropiada evidencia suficiente de auditoría para reducir el riesgo de detección, y por tanto el riesgo de auditoría, a un nivel aceptablemente bajo. Cuando el auditor determina que el riesgo de detección respecto de una aseveración de los estados financieros para el saldo de una cuenta o clase de transacciones de importancia relativa, no puede ser reducido a un nivel aceptablemente bajo, el auditor debería expresar una opinión



calificada o una abstención de opinión. (International Federation of Accountants, 2014)...

2.2.2 RIESGO DE AUDITORÍA EN EL NEGOCIO PEQUEÑO

El auditor necesita obtener el mismo nivel de seguridad para expresar una opinión no calificada sobre los estados financieros tanto de entidades pequeñas como grandes. Sin embargo, muchos controles internos que serían relevantes para entidades grandes no son prácticos en el negocio pequeño. Por ejemplo, en pequeños negocios, los procedimientos de contabilidad pueden ser desarrollados por unas cuantas personas que pueden tener responsabilidades tanto de operación como de custodia, y por lo tanto faltaría la segregación de deberes o estaría severamente limitada. La inadecuada segregación de deberes puede, en algunos casos ser cancelada por un fuerte sistema de control de la administración en el que existen controles de supervisión del dueño/gerente a causa del conocimiento personal directo de la entidad e involucramiento en las transacciones. En circunstancias donde la segregación de deberes es limitada y falta la evidencia de auditoría de los controles de supervisión, la evidencia de auditoría necesaria para soportar la opinión del auditor sobre los estados financieros puede tener que obtenerse completamente a través del desempeño de procedimientos sustantivos. (International Federation of Accountants, 2014)...

Comunicación de Debilidades

Las debilidades que se pueden encontrar en los sistemas son el resultado de una buena comprensión de los sistemas de contabilidad y sobretodo de control interno y las pruebas de control aplicadas por ende el auditor debe comunicar a la administración de las debilidades encontradas en dichos sistemas, estas comunicaciones den ser comunicadas por escrito. (International Federation of Accountants, 2014)...

Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la auditoría. Es importante indicar en la comunicación que sólo han sido reportadas debilidades

que han llegado a la atención del auditor como un resultado de la auditoría y que el examen no ha sido diseñado para determinar la adecuación del control interno para fines de la administración. (International Federation of Accountants, 2014)...

2.3 MÉTODOS DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

Para realizar la evaluación del Control Interno se cuenta con tres métodos, cada uno de los cuales cuentan con distintas características, ventajas y desventajas que permiten el relevamiento efectivo de la información y pueden ser utilizados individualmente o de forma combinada. (Gaitán, 2016)...

2.3.1 MÉTODO DESCRIPTIVO

Este procedimiento consiste en realizar una descripción detallada del sistema de control interno de los distintos procedimientos y actividades que se desempeñan en la empresa, a menudo este método es utilizado conjuntamente con el método grafico lo cual permite obtener mejores resultados. (Gaitán, 2016)...

Ventajas

- ✓ Puede ser aplicado en pequeñas empresas.
- ✓ Los procesos se describen minuciosamente.
- ✓ Se puede ejecutar durante una observación directa. (Gaitán, 2016)...

Desventajas

- ✓ Es complicado utilizar en empresas con procesos muy extensos.
- ✓ Realizar una redacción resulta compleja para algunas personas.
- ✓ El uso de palabras incorrectas puede tergiversar la interpretación de resultados. (Gaitán, 2016)...

2.3.2 MÉTODO GRÁFICO O FLUJOGRAMAS

Es el método por medio del cual se representan secuencialmente por medio de cuadros o gráficos el flujo de los procesos y actividades de la organización. Deben ser elaborados de tal manera que muestren de forma clara todos los

movimientos que se realizan en la empresa y permitan identificar con mayor facilidad los riesgos. (Gaitán, 2016)...

Ventajas

- ✓ Permite observar con facilidad la secuencia de las operaciones.
- ✓ Identifica la ausencia de controles
- ✓ Identifica desviaciones en las actividades rutinarias de una empresa.
- ✓ Detecta fortalezas debilidades de la empresa. (Gaitán, 2016)...

Desventajas

- ✓ Requiere conocimiento y comprensión de simbología.
- ✓ Resulta difícil hacer modificaciones, en todo caso se debe elaborar nuevamente. (Gaitán, 2016)...

2.3.3 MÉTODO DE CUESTIONARIOS

Este método consiste en la formulación de preguntas específicas por medio de las cuales se busca obtener información acerca de las principales necesidades y fortalezas del sistema de control interno. La formulación de las preguntas debe ser realizada de manera minuciosa y por lo mismo se debe contar con un conocimiento claro de los puntos clave de tal manera que las respuestas afirmativas muestren un funcionamiento correcto del sistema de control y las respuestas negativas expresen una debilidad en el mismo. (Gaitán, 2016)...

Ventajas

- ✓ Su aplicación resulta muy fácil
- ✓ Se obtienen resultados con mayor rapidez.
- ✓ Las preguntas son planteadas para obtener resultados precisos. (Gaitán, 2016)...

Desventajas

- ✓ Las preguntas cerradas limitan respuestas y no siempre abordan todas las deficiencias.
- ✓ Su aplicación puede generar conflictos en la entidad.
- ✓ Debido su extensión su estudio resulta complicado. (Gaitán, 2016)...



CAPITULO III

3. COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

COMPONENTES Y PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO

Existen cinco componentes que ayudaran a la consecución de los objetivos de una organización cada uno de ellos cuentan con principios esenciales para su correcta aplicación dentro de la empresa. Estos componentes son aplicables para todas las organizaciones así como los principios se pueden aplicar a cada una de las categorías de los objetivos.

Entre los componentes y principios de control interno están los siguientes:

3.1 ENTORNO DE CONTROL

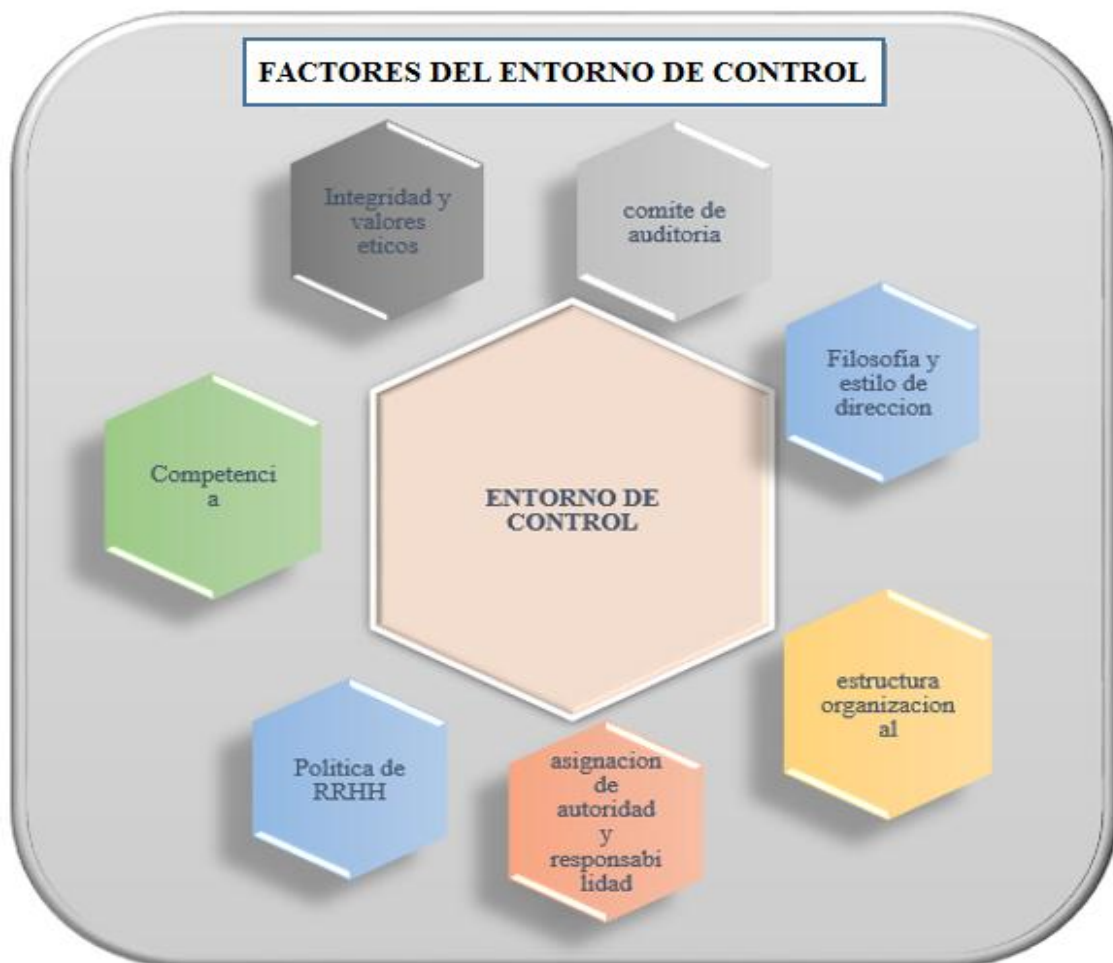


Ilustración N° 3: Factores del Entorno de Control

FUENTE: Marco Integrado 2013

Elaborado por: Las Autoras

Este componente constituye el conjunto de normas, procesos y estructuras que forman la base sobre la cual se lleva a cabo el control interno de la organización el mismo incluye la integridad y los valores éticos, los parámetros



de supervisión, la estructura organizacional y la asignación de responsabilidades es por esto que este componente es de vital importancia dentro de un sistema de control interno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013).

Dentro de este componente se encuentran los siguientes principios:

3.1.1 Principio I

La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos

Cada organización tiene su filosofía y valores éticos, por lo que, el consejo de administración tiene la obligación de cumplir y hacer cumplir con objetividad tales valores, para así lograr un comportamiento ético responsable. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Al establecer normas y practicar los valores y la filosofía de una organización es importante que el consejo de administración (máximo órgano de gobierno de una organización) sea el ejemplo a seguir por los diversos grupos de interés, demostrando así, la importancia de los valores éticos e integridad que caracterizaran a la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Se puede mencionar que los valores éticos y la integridad de la organización son claves para la comunicación y la formación de una organización, es por ello que, debe de constituirse en el punto de partida para el desarrollo pleno de una organización (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Normas de conducta: son establecidas para guiar el comportamiento de los miembros de una organización y orientarlos a ejecutar sus actividades tomando en cuenta los riesgos que pueden conllevar las mismas, sin dejar de lado las leyes y regulaciones que rigen a la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las normas de conducta definidas (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), son utilizadas para la comunicación ya sea a

través de, políticas o prácticas de la organización, pero, hay ocasiones en las que se incumplen estas normas y esto se puede dar por:

- ✓ Existe una elevada descentralización sin una adecuada supervisión
Falta de supervisión
- ✓ Incumplimiento de normas para practicar actos ilícitos
- ✓ Falta de canales de comunicación
- ✓ Las sanciones que se aplican por conductas inapropiadas son insignificantes. (pág. 41)...

3.1.2 Principio II

El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.

De acuerdo con este principio podemos mencionar puntos más relevantes entre los cuales tenemos:

- ✓ Autoridad y responsabilidad
- ✓ Independencia y conocimientos especializados
- ✓ Supervisión por parte del consejo de administración (pág. 45)...

Autoridad y responsabilidad

El consejo de administración o también llamado órgano de supervisión es aquel que conoce el negocio en general incluyendo todos los inmersos en el estos pueden ser clientes, empleados, inversores, etc., así también deben conocer los requisitos regulatorios y legales. Estos requisitos como las expectativas aportan a la definición de objetivos de la organización, así también a las responsabilidades de supervisión. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las estructuras de supervisión que son desarrolladas por el consejo de administración pueden ser voluntarias o ajustarse a la ley, regulación o norma. Si bien es cierto que estas supervisiones son llevadas a cabo de acuerdo a su jurisdicción, la mayoría de estas exigen que se centren en ciertos temas específicos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...



- ✓ Comités de nombramientos
- ✓ Comité de compensación
- ✓ Comité de auditoría
- ✓ Otros comités

Cada una de ellas con sus respectivas responsabilidades dentro de la organización. El consejo de administración realiza los trabajos de supervisión, pero, es la alta dirección la que tiene relación directa con la organización en lo referente al desarrollo e implementación del sistema de control interno es por ello que el consejo se apoya por las estructuras y procesos establecidos por la alta dirección. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

A la hora de diseñar los procesos y estructuras que hagan posible un buen control interno va a depender mucho del tipo de organización, su estructura, sus estrategias, pues, podrían tener una mayor o menor grado de autonomía. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Independencia y conocimientos especializados relevantes

Debemos tomar en cuenta que el consejo de administración es muy independiente de la dirección, es decir, los consejeros independientes no deberán tener ningún tipo de relación ya sea personal y mucho menos profesional con la organización, ya que, esta independencia debe ser demostrada en la objetividad de sus pensamientos, en la actuación, en la ejecución por parte de los miembros del consejo; este factor de independencia es un requisito indispensable para los miembros del consejo, para evitar cualquier tipo de sesgo que pueda derivarse. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La participación activa del consejo permite analizar y cuestionar las actividades llevadas a cabo por la dirección, presentar sus puntos de vista y estar atentos, si presenta alguna irregularidad actuar de inmediato, con sus conocimientos especializados aportando mucho valor, a través de, la imparcialidad y evaluaciones objetivas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...



El consejo es estructurado de acuerdo a la misión, valores y objetivos de la organización, así mismo, el tamaño será determinado teniendo considerando los miembros esenciales que les permita llevar a cabo un buen análisis crítico y constructivo y para tomar decisiones. Dentro de las capacidades de los miembros del consejo se espera la integridad, valores éticos, capacidad de análisis crítico y sobretodo la resolución de problemas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Además se espera que el consejo incluya sus conocimientos especializados tales como:

- ✓ Mentalidad del control interno.
- ✓ Conocimientos sobre la organización y el mercado.
- ✓ Conocimientos financieros.
- ✓ Conocimientos jurídicos y regulatorios.
- ✓ Conocimientos sociales y medioambientales.
- ✓ Incentivos y compensación.
- ✓ Sistemas y tecnologías relevantes (pág. 47)...

Estos conocimientos especializados son necesarios para entablar un análisis crítico y sobre todo para la resolución de problemas, además, estos conocimientos serán evaluados constantemente para verificar que estén acorde a las necesidades de la organización, así mismo, los consejeros independientes tendrán formaciones y actualizaciones de los conocimientos más relevantes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Supervisión por parte del Consejo de Administración

El consejo de administración participa activamente en la supervisión del desarrollo y ejecución del control interno dentro de la organización, a través de, los cinco componentes que presenta el Marco estos son: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y actividades de supervisión. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

3.1.3 Principio III

La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

Estructuras de la organización y líneas de comunicación de información

Para la evaluación constante de las actividades realizadas dentro de la organización. La alta dirección y el consejo de administración establecen estructuras, procesos y líneas de comunicación que permitirán la planificación, ejecución y control. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las dimensiones que toman en cuenta las organizaciones para estructurarse son los siguientes:

- ✓ El modelo operativo
- ✓ Las estructuras jurídicas
- ✓ Los mercados geográficos
- ✓ Las relaciones con los proveedores externalizados (pág. 51)...

Cada una de estas estructuras le proporciona distintas visiones para la evaluación de los sistemas de control interno dentro de la organización. Las estructuras van evolucionando a medida que los negocios van evolucionando, por lo tanto, es importante que la dirección analice y evalúe cada una de las estructuras para verificar la eficiencia y eficacia de las estructuras y sobretodo que sirvan de apoyo al sistema de control interno de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

De acuerdo al (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), para cada tipo de estructura, la alta dirección se encarga de crear y analizar las líneas de comunicación e información con el objetivo de que se lleven a cabo el flujo de información necesaria. Es importante tomar en cuenta que a la hora de establecer y analizar las estructuras de una organización se debe tomar algunas variables como:

- ✓ Naturaleza del negocio.



- ✓ Riesgos relacionados con los objetivos y procesos del negocio.
- ✓ Líneas de comunicación de información.
- ✓ Requisitos de las jurisdicciones correspondientes. (pág. 52)...

Para una adecuada rendición de cuentas es importante conocer con claridad las responsabilidades de las estructuras de organizaciones y las líneas de comunicación de información. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Con relación al cumplimiento de los objetivos se pueden clasificar las responsabilidades dentro de tres líneas:

- ✓ La dirección y el resto del personal
- ✓ Las funciones de soporte del negocio
- ✓ Los auditores internos. (pág. 52)...

Autoridad y responsabilidad

La delegación de autoridad y asignación de responsabilidades tanto como del consejo como de la alta dirección en la organización se realiza de acuerdo a las habilidades y capacidades que muestran los miembros de la misma y las funciones se definen de acuerdo al responsable de la toma de decisiones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Entre las funciones que se debe tomar en cuenta dentro de todos los niveles de organización se debe incluir lo siguiente:

- ✓ El consejo de administración se debe mantener informado continuamente, para en caso de ser necesario hacer correcciones debidas.
- ✓ Para el consejo de administración el último responsable de la organización será la alta dirección.
- ✓ Los empleados de la organización deberán comprender todos los asuntos que estén relacionados directamente con la consecución de objetivos de la misma. (pág. 53)...

Como se ha podido notar es muy importante la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades, puesto que, esto permite a la dirección la

toma de decisiones más acertadas acorde al cumplimiento de los objetivos. Si bien es cierto el incremento de autoridad y la asignación de responsabilidades hace a la organización más ágil, pero, incrementa los riesgos a gestionar, aquí la dirección con el apoyo del consejo establecen decisiones que ayudaran a la organización a estabilizarse.

Limitación a la autoridad

Como ya se ha mencionado que, la asignación de autoridad aportara un gran beneficio a la organización, también, es importante conocer las limitaciones de dicha autoridad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

- ✓ Para lograr los objetivos de la organización es importante una delegación en la medida necesaria
- ✓ Los riesgos inapropiados sean inaceptables
- ✓ Para una reducción de riesgo haya una segregación de funciones
- ✓ Las tecnologías sean aprovechadas eficientemente. (pág. 54)...

3.1.4 Principio IV

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización

Política y prácticas

Dentro de la organización existen políticas y prácticas que son orientaciones para los grupos de interés dentro de la organización, además, estos proporcionan fundamentos en los que los miembros de la organización van a basar sus competencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Estas prácticas y políticas pueden aportar:

- ✓ Requisitos y racionalización.
- ✓ Habilidades y conductas necesarias.
- ✓ Sirven como base para evaluar las deficiencias si hubiere así mismo definir sus medidas correctivas.

- ✓ Soporte para las reacciones dinámicas ante los cambios. (pág. 55)...

Las políticas y prácticas dentro de la organización son importantes, puesto que la atención no es solo para un nivel sino más bien, para todo los niveles de la organización así iniciando con el consejo de administración continuando de manera descendente hacia los otros niveles. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Evaluación de las competencias

Dentro de la organización se entiende por competencia a la cualificación de los miembros para realizar las funciones o responsabilidades a las que han sido asignadas. Es importante evaluar las competencias verificando la relevancia e idoneidad del desarrollo profesional de los empleados tomando en consideración las necesidades de la organización para lograr sus objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Para la evaluación de las competencias se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Los conocimientos habilidades y experiencias de los empleados
- ✓ Criterio profesional
- ✓ Análisis coste/beneficio. (pág. 56)...

Atraer, desarrollar y retener profesionales

Los procesos que se relacionan directamente con la competencia profesional son los procesos de gestión de recursos humanos, estos procesos y estructuras para establecer y mitigar dichos riesgos tienen que ver con la consecución de objetivos de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Los distintos procesos y estructuras dentro de la organización son para; atraer, formar, tutelar, evaluar y retener profesionales.

Planifica y prepara la sucesión

Los planes realizados por la dirección y por el consejo se definen en planes de sucesión para los ejecutivos principales, los mismos que, ya contarán con una

formación y el coaching listos y dispuestos a asumir el puesto potencial. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.1.5 Principio V

La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Responsabilidad por la rendición de cuentas en el ámbito del control interno

Las responsabilidades son asumidas, a través; de cada una de las formas de estructuras organizacionales utilizadas en cada una de las organizaciones, para establecer la responsabilidad por la rendición de cuentas, la moral de los empleados y un propósito común mediante la claridad de las expectativas de la alta dirección y el consejo de administración; la dirección proporciona asesoramiento a través de la filosofía y el modo de actuar, flujo y control de la administración, canales de comunicación ascendente, compromiso de los empleados con consecución de objetivos y por último la respuesta de la dirección ante de desviaciones y comportamientos esperados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

El compromiso de la integridad y los valores técnicos están respaldadas por el “Tone at the Top” así como las competencias, las estructuras, procesos y tecnologías que en conjunto influyen en el control de la organización. (pág. 61)...

Parámetros de medición del desempeño, incentivos, recompensas

En función a la consecución de los objetivos sean estos a corto o largo plazo, la dirección y el consejo de administración establece parámetros de desempeño, incentivos u otras recompensas en cuanto a las responsabilidades a todos los niveles de la organización, conforme evolucionen las necesidades, el sistema de control interno se respaldara con los incentivos y recompensas y sobretodo con los parámetros de desempeño establecidos por la dirección y el consejo de



administración. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Está claro que una de las motivaciones para el personal en todos los niveles de la organización son los incentivos pueden estar monetarias (los aumentos de sueldos) como no monetarias (mayores responsabilidades, ascensos), los mismos que motivaran el desempeño adecuado. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La dirección y el consejo de administración realizan una evaluación continua del desempeño del personal en relación con los parámetros de desempeño establecidos, estos parámetros se revisan constantemente para garantizar que son relevantes y sobretodo adecuados con relación a los incentivos y recompensas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Presiones

La dirección y el consejo de administración establecen objetivos y metas con relación a la consecución de objetivos de la organización que pueden generar presiones dentro de la organización, las mismas que, pueden generar un impacto positivo a los profesionales haciendo que los mismos satisfagan sus expectativas de conducta y desempeño, pero, las presiones excesivas, también, pueden generar descoordinaciones como: conflictos entre grupos de interés, objetivos de desempeño poco realistas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Evaluación de desempeño e incentivos

El desempeño de una organización será medida en relación a la consecución de objetivos y la capacidad para realizar una gestión adecuada dentro de los niveles de tolerancia al riesgo tomando en consideración los riesgos retrospectivos o prospectivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

3.2 EVALUACION DE RIESGOS



Ilustración Nº 4: Proceso de Evaluación de Riesgos

Fuente: Marco Integrado 2013

Elaborado por: Las Autoras

Cada una de las organizaciones independientemente de su tamaño, estructura, naturaleza o sector en el que opera, están expuestas a todos los niveles de riesgos. Se define como riesgo a “la posibilidad de que un evento ocurra y afecte negativamente a la consecución de objetivos”. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

En la evaluación de riesgos a los que está expuesto a la empresa que según el marco son eventos que afectan de una manera negativa a la empresa, existe la posibilidad que este evento afecte de una forma positiva a la consecución de objetivos, lo cual, es conocido como una oportunidad. Generalmente el riesgo se incrementa cuando se producen o implementan cambios, por lo tanto, es la dirección quien determina hasta que nivel es aceptable el riesgo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Tolerancia al Riesgo

La tolerancia al riesgo es el nivel máximo hasta el cual se está dispuesto aceptar el riesgo, es decir, la variación entre el desempeño en relación con la



consecución de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

La tolerancia al riesgo es una condición y es parte del proceso de la fijación de los objetivos, pues, ayudará a determinar hasta qué punto se está dispuesto a correr ciertos riesgos y como este afectará a la consecución de objetivos. La medición del nivel de tolerancia es similar a la medición de objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.2.1 Principio VI

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.

Especificación de los objetivos

Antes de realizar una evaluación de los riesgos es importante el establecimiento de objetivos, debido a que, esta servirá como base para realizar los enfoques de evaluación de riesgos. La dirección agrupa los objetivos en categorías, las mismas que, están relacionadas con las operaciones, cumplimiento e información; esta agrupación facilita la identificación y evaluación de los riesgos que pueden afectar a la consecución de dichos objetivos. Se debe tomar en consideración aspectos como: alineación de los objetivos con las prioridades estratégicas, alineación de los objetivos a circunstancias que requieran atención específica por parte de la organización, confirmación de objetivos adecuados, debido a que, estos servirán como base para llevar a cabo la evaluación de riesgo y confirmar la idoneidad de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Objetivos Operacionales

Los objetivos operacionales están relacionados directamente con las actividades que realizan la empresa u organizaciones, en este caso la tolerancia al riesgo se puede expresar como referencia a los niveles

aceptables de variación en relación con la consecución del objetivo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Objetivos de información

Estos objetivos hacen referencia a la preparación de los informes que tienen relación con las normas leyes o políticas de la organización. Estos informes incluyen la información financiera externa, información no financiera externa, información financiera interna, información no financiera interna, los cuales, están motivados por las regulaciones, leyes, normas establecidas por los gobiernos, organismos u órganos contables o por instrucciones estratégicas, políticas internas de la organización establecidas por la dirección y el consejo de administración respectivamente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Los objetivos de la información financiera externa: Estos objetivos cumplen con las normas contables, estos son necesarios para satisfacer obligaciones externas y deben ser coherentes con las normas y principios adecuados a las circunstancias. Si se habla de los estados financieros, estos deben de estar preparados de acuerdo a normas, principios y regulaciones contables aplicables. Otra información financiera externa puede ser preparada cumpliendo ciertas leyes y regulaciones aplicables de acuerdo a parámetros de la parte interesada. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La información financiera externa refleja eventos que muestran las características contables que subyacen a los estados financieros por los respectivos organismos de normalización contable, por ejemplo, se pueden considerar características tanto fundamentales como características de mejora: entre las características fundamentales tenemos la relevancia y la representación fiel y las características de mejora que son la comparabilidad, verificabilidad, oportunidad y comprensibilidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Los objetivos de la información no financiera externa: Al igual que la financiera, esta información debe ser razonable, las transacciones presentadas deben ser presentadas a nivel requerido de precisión y exactitud de acuerdo a las necesidades del usuario, utiliza criterios de marcos externos según sea oportuno. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Objetivos de información financiera interna: Esta información ayudara a la dirección en la toma de decisiones, las evaluaciones y desempeño de las actividades realizadas a nivel de la organización, estos objetivos se basan en el criterio profesional y el estilo de la dirección. Cabe señalar que estos objetivos varían de una organización a otra debido a que cada una tiene metas diferentes, estructuras diferentes y por ende nivel de tolerancia al riesgo diferentes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Objetivos de cumplimiento: En los objetivos de cumplimiento la organización integra normas de conducta establecidas por leyes y regulaciones, las mismas que, deben ser aplicables a la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.2.2 Principio VII

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como la base sobre la cual determinar cómo se debe gestionar.

Identificación de riesgos

La identificación de riesgos es un proceso que permite ampliar la capacidad de la organización para lograr los objetivos, independientemente si el objetivo es implícito o explícito se deberá tomar en cuenta los riesgos que puedan ocurrir. La dirección deberá tener en cuenta los riesgos a todos los niveles de la organización y el impacto que pueda generar los mismos en las actividades de operación, información y cumplimiento. La identificación de riesgos debe de ser de una forma muy detallada, tomando en consideración, los riesgos que se



deriven de factores externos como cambio en las leyes o normas, aspectos medioambientales o eventos naturales que puedan producirse. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La identificación de riesgos es un proceso integrado en los procesos de planificación y debe centrar la atención en identificar riesgos que potencialmente impacten en la consecución de objetivos o aquellos riesgos emergentes, lo cual, se puede hacer a nivel de organización que es a nivel general, estos pueden derivarse de factores externos e internos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Factores externos	Factores internos
Económicos, entorno natural, regulatorio, operaciones en el extranjero, sociales, tecnológicos.	Infraestructura, estructura de la dirección, personal, acceso a activos, tecnología.

La identificación de riesgos a nivel de procesos es más detallados, una evaluación adecuada contribuirá a que los riesgos a nivel de organización sean aceptables. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Análisis de riesgos

Una vez que se hay identificado los riesgos se debe pasar al segundo paso que es el análisis de los riesgos, dado que, hay riesgos que son muy difíciles de cuantificar se usa diferentes metodologías, pero, sea cual sea la metodología se debe incluir dos cosas importantes la probabilidad de que ocurra el riesgo y el impacto que este produzca. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Para realizar el análisis de riesgo primero se debe evaluar la importancia del riesgo para ello se puede utilizar según (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) los siguientes criterios:

- ✓ **Probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto:** Los términos más comunes utilizados en el análisis de riesgos probabilidad e impacto; la probabilidad hace referencia a la posibilidad de que se produzca un evento mientras que el impacto es la consecuencia de que se haya producido el evento. (pág. 85)...
- ✓ **Velocidad del impacto una vez que se genere el riesgo:** Se entiende por velocidad a la rapidez o al ritmo a la que la organización experimentara el impacto. (pág. 85)...
- ✓ **Duración del impacto una vez materializado el riesgo:** En el análisis de los riesgos se puede encontrar con riesgos que tengan impactos muy significativos o poco significativos, así mismo, con una probabilidad alta o baja de que suceda, por lo tanto, un riesgo con un impacto poco significativo y con baja probabilidad de que ocurra generalmente no exige una respuesta muy detallada, mientras que, un riesgo con una probabilidad de que se produzca alta y con un impacto significativo exigirá mayor atención. (pág. 85)...

Riesgo inherente y riesgo residual

En el análisis de los riesgos se deben tomar en cuenta tanto el riesgo inherente como el riesgo residual. El riesgo inherente es aquel que está directamente relacionada con la consecución de objetivos en caso de que no se tomen las medidas adecuadas para alterar la probabilidad o el impacto, mientras que, el riesgo residual es aquel que una vez tomadas las medidas correspondientes siguen existiendo y afecta a la consecución de objetivos. (pág. 86)...

Respuesta al riesgo

Una vez identificados los riesgos se tendrán que gestionar y para ello se debe de utilizar el criterio profesional. Las respuestas al riesgo pueden enmarcarse en las siguientes categorías:

- ✓ Aceptar
- ✓ Evitar
- ✓ Reducir

✓ Compartir

Una vez analizados los riesgos y las opciones de respuesta es importante tener en cuenta el efecto que pueda tener sobre la importancia del riesgo, también, se debe tomar en cuenta que los recursos son limitados, por lo tanto, es importante realizar un análisis de costo-beneficio de acuerdo con las diferentes alternativas de respuestas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.2.3 Principio VIII

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

Tipos de fraude

Este principio guarda una relación muy estrecha con el principio anterior identificar y analizar riesgos, puesto que, se llevaran a cabo evaluaciones en base a las normas de conducta que se esperan que sea cumplidas por todos los miembros de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Información fraudulenta

De acuerdo al (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), la información fraudulenta se puede producir cuando en una organización lo elaboran de forma premeditada con omisiones o errores. En la evaluación de riesgos se debe tomar en cuenta el potencial de fraude en lo siguiente:

- ✓ Información financiera fraudulenta.
- ✓ Información no financiera fraudulenta.
- ✓ Apropiación indebida de activos.
- ✓ Actos ilícitos. (pág. 90)...

Pueden existir diferentes formas en las que se puede producir la información fraudulenta por lo tanto la organización debe tener en cuenta:

- ✓ Imparcialidad de la dirección.

- ✓ Métodos de fraude habituales sobre todo en los mercados en los que opera la organización.
- ✓ Incentivos que motiven comportamientos fraudulentos
- ✓ Naturaleza de la tecnología y sobretodo la capacidad de la dirección para la manipulación de información.
- ✓ Transacciones poco habituales que estén sujetas a una significativa influencia de la dirección. (pág. 90)...

Protección de activos

Hace referencia a la salvaguarda de bienes y activos de la empresa contra cualquier transacción no autorizada de dichos activos, la protección de estos activos generalmente hace referencia a los objetivos operacionales. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Corrupción

Se relaciona con los objetivos de cumplimiento, aunque también, puede influir en el entorno de control que afecta a los objetivos de información financiera externa, que se refieren a actuaciones irregulares contempladas en las leyes pertinentes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Elusión de controles por parte de la dirección

La elusión de los controles por parte de la dirección, se refiere a ciertas actuaciones con fines ilícitos. Esto no se debe confundir con la intervención por parte de la dirección, puesto que, en ocasiones es necesario la actuación de la dirección sin diseñar controles para anticipar y mitigar cada riesgo posible. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Factores que afectan al riesgo de fraude

Según el (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), existen ciertos factores que pueden afectar el riesgo de fraude entre estos tenemos los siguientes:

- ✓ Incentivos y presiones

- ✓ Oportunidad
- ✓ Actitudes y justificaciones. (pág. 93)...

3.2.4 Principio IX

La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Evaluación de cambios

Cuando existan cambios significativos en la empresa es importante la evaluación de estos, pues, pueden generar un impacto significativo en el sistema de control interno y por esto se debe adoptar medidas cuando sea necesario, también, incluir un análisis de las causas que están afectando a la consecución de los objetivos, tomando en cuenta hasta qué punto se puede gestionar dichos cambios. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

El entorno externo: Puede afectar de manera significativa a la organización en este enfoque tenemos:

- ✓ Entorno externo cambiante
- ✓ Entorno físico cambiante. (pág. 97)...

Modelos de negocio

Entre los modelos de negocio de acuerdo al (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), se tiene:

- ✓ Modelo de negocio cambiante
- ✓ Adquisiciones o desinversiones significativas
- ✓ Operaciones en el Extranjero
- ✓ Rápido crecimiento
- ✓ Nuevas tecnologías

Cambios en la dirección

Los cambios realizados en la dirección pueden generar fallos significativos en el funcionamiento de la organización, así como también, la excesiva rotación de personal o la ausencia de formación eficiente y eficaz de los miembros de la

organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

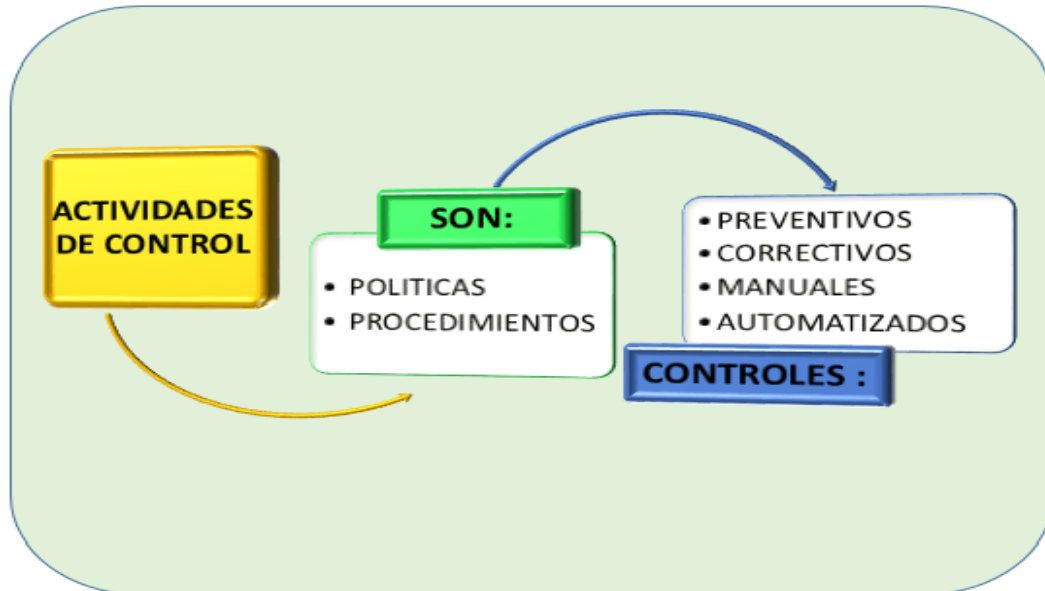


Ilustración Nº 5: Proceso Actividades de Control

Fuente: Marco Integrado 2013.

Elaborado por: Las Autoras

Las actividades de control se refieren a las políticas y procedimientos que rigen las acciones de una organización, las mismas que, se encargan de asegurar que el personal de toda la empresa cumpla con las instrucciones de la dirección y de esta manera lograr gestionar los riesgos que afecten al cumplimiento de los objetivos. Las actividades de control se desarrollan tanto para prevenir como para detectar los riesgos en una organización, en cualquiera de los casos son de gran importancia para que los miembros de la empresa desempeñen sus funciones de manera correcta, garantizando así en mayor grado el logro de los objetivos operacionales, de información y/o de cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.3.1 Principio X

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

Las actividades de control se relacionan estrechamente con todos los componentes del Control Interno, pero, están alineadas de manera especial con la Evaluación de Riesgos, puesto que, al realizar el análisis de los riesgos identificados, la dirección deberá también analizar las acciones necesarias para dar respuesta a los mismos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Cuando la organización opta por aceptar o evitar un riesgo estas actividades de control no son necesarias, pero, en caso de que decida reducir o compartir dicho riesgo, la dirección deberá desarrollar actividades de control para mitigarlo, esto sin dejar de lado, los componentes del control interno ni los procesos de negocio y otros factores importantes de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)....

En los procesos de negocio de una organización a menudo se ejecutan acciones que deben ser supervisadas a través de controles específicos; los controles de transacciones por ejemplo, son considerados esenciales en estos procesos de negocio, ya que estas son las que ayudan a la organización a afrontar las respuestas que se dan a los distintos tipos de riesgo, estos controles generalmente se asocian al procesamiento de información de la organización, ya que, las transacciones deben ser registradas en un sistema y éste deberá contar con la seguridad de que su registro será hecho oportunamente y solo por el personal autorizado, es decir el acceso a este sistema será restringido y más aún cuando la tecnología es una herramienta fundamental en las actividades de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Una organización puede optar por un sin número de actividades de control de transacciones las mismas que pueden ser:



- ✓ **Autorizaciones y Aprobaciones.-** Confirman la validez de una transacción.
- ✓ **Verificaciones.-** Comparan diferentes elementos entre sí.
- ✓ **Controles Físicos.-** Los bienes se controlan físicamente de manera periódica.
- ✓ **Controles sobre Datos Vigentes.-** Mantener datos vigentes actualizados.
- ✓ **Reconciliaciones.-** Comparar dos o más elementos e identificar las diferencias.
- ✓ **Controles de Supervisión.-** Evalúan si se ha ejecutado actividades de control de transacciones. (pág. 107)...

Las actividades de control de acuerdo a diversos factores pueden ser preventivas para evitar un resultado no previsto, es decir, antes de que suceda; o detectivas para identificar un evento cuando ya este haya sucedido; la organización dependiendo de sus necesidades puede optar por una de las dos opciones, pero, generalmente utilizan una combinación de ambos tipos. Estas actividades de control deben operar de manera generalizada para que se produzcan a un nivel superior en la organización, es por esto que, antes de que se seleccione dichas actividades se debe tener en claro las responsabilidades que se han segregado para así disminuir el riesgo de posibles fraudes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.3.2 Principio XI

La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

En muchas organizaciones para lograr los objetivos planteados se realizan controles automatizados, esto se hace mediante el desarrollo y uso de las tecnologías y los sistemas de información para que así continúen funcionando adecuadamente. Una vez que se haya implementado los controles automatizados, la tecnología deberá ser controlada de tal manera que garantice su correcto funcionamiento, al mismo tiempo que, las actividades de control protegerán la seguridad de la información, limitando el acceso al



sistema solamente al personal autorizado; estos controles generales abarcan actividades de control que protegen tanto la estructura tecnológica como el mantenimiento y la seguridad de la misma, y su aplicación dependerá de que tan compleja es la tecnología utilizada y el riesgo que genera el proceso de negocio que se esté respaldando. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Para que una organización pueda adoptar el uso de tecnologías no debe dejar de lado la infraestructura con que cuenta para abastecer a las mismas, se entiende por infraestructura tecnológica a todos los factores que permiten que estas funcionen de forma óptima, los mismos que, pueden variar desde redes de comunicación hasta los sistemas eléctricos para el abastecimiento de las tecnologías, incluyendo también, procedimientos de respaldo y recuperación ante posibles riesgos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La seguridad de las tecnologías desarrolladas en la organización incluirá el derecho de las personas para acceder al sistema operativo y de esta forma, evitar el acceso inadecuado de personas no autorizadas protegiendo así, la integridad de los datos de la organización, que a menudo, se encontrará amenazada por fuerzas internas y externas, estas últimas se consideran más importantes debido a que el uso de las tecnologías pone en manifiesto múltiples puntos de acceso en cualquier lugar de la organización e incluso del mundo. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

3.3.3 Principio XII

La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Las actividades de control en la organización son establecidas a partir de políticas que se refieren a lo que se va a hacer y procedimientos que representan las medidas necesarias para desarrollarlas, estas políticas y



procedimientos contribuirán a la gestión de riesgos que afectan directamente a los objetivos establecidos por la dirección. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las políticas de una organización deben expresarse por escrito para que sean más eficaces, sin embargo, no se puede descartar que una política no escrita puede resultar muy eficiente si es bien comprendida, pero, se corre el riesgo de que puede ser fácilmente eludida, por esta razón, deben estar expresadas en documentos incluso para someterlas a revisión por partes externas; por otro lado sin importar si las políticas se encuentran documentadas o no, deben ser puestas en práctica de forma consistente, al mismo tiempo que, los procedimientos deben definir con claridad las responsabilidades asignadas a cada individuo de la organización para que así sean desarrolladas de manera oportuna. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Para que los procedimientos establecidos sean eficaces, estos deben ser aplicados oportunamente, es decir deben estar definidos dentro del plazo en el que la actividad de control se vaya llevar a cabo, para que pueda adoptar las debidas medidas correctivas si es necesario, para esto es muy importante que el personal encargado cuente con la competencia necesaria para hacerlo y aunque dichas actividades, políticas y procedimientos se apliquen eficientemente es necesario reevaluarlas periódicamente para comprobar que siguen siendo eficaces. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

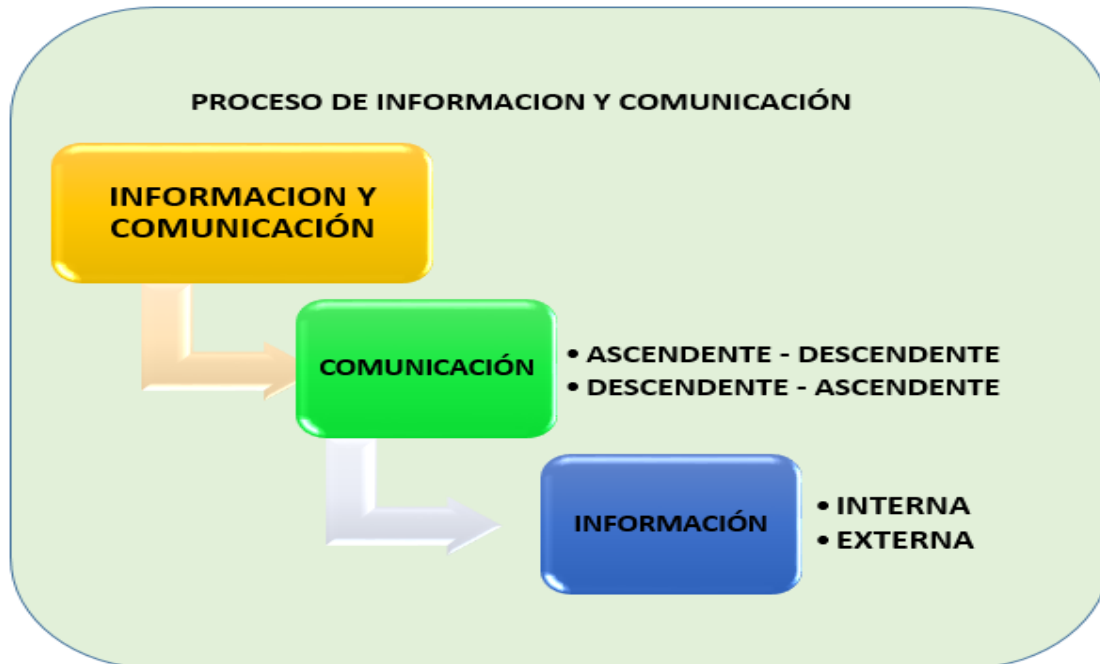


Ilustración Nº 6: Proceso Información y Comunicación.

Fuente: Marco Integrado 2013.

Elaborado por: Las Autoras

El componente de información y comunicación es de gran importancia en el sistema de control interno ya que sirven de soporte para que los demás componentes funcionen eficientemente, la información relevante se refiere a todos los datos combinados y resumidos de acuerdo a las necesidades de la organización y las mismas servirán para respaldar sus decisiones y el óptimo funcionamiento del control interno; por otro lado la comunicación se convierte en la herramienta por medio de la cual se puede compartir la información relevante hacia todos los niveles de la organización y también a nivel externo, de esta forma la dirección podrá lograr que todos comprendan claramente los objetivos planteados y las responsabilidades control que deben cumplir. Para lograrlo la entidad deberá contar con sistemas de información eficientes así como canales de comunicación internos y externos, que estarán dirigidos a mejorar la gestión de la dirección en todos los niveles de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

3.4.1 Principio XIII

La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.

La información relevante que fluye dentro de una organización debe ser administrada por la dirección de forma oportuna y con el detalle requerido de acuerdo a sus necesidades, este proceso lo realiza durante el desarrollo de un sistema de control efectivo, que a su vez soportará el correcto funcionamiento de los demás componentes e identificara las fuentes, datos y formatos tanto internos como externos, en los cuales se pueden encontrar información confiable, a pesar de esto, se debe tener presente que los requisitos de información cambiarán continuamente de acuerdo a los cambios que se producen en la organización, por esto es que la dirección también reevaluara los requisitos y los ajustará a sus necesidades actuales. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

A través de los sistemas de información las organizaciones procesan un sinnúmero de datos que se obtienen de fuentes internas y externas, convirtiéndolos en información relevante que cumpla con los requisitos de información requeridos por la entidad, las mismas que, respaldaran sus procesos de negocio. La información puede ser recolectada manualmente o también utilizando las tecnologías de información, de cualquier forma, serán introducidos en los sistemas de información guardando su integridad, precisión y calidad, para que la misma pueda ser aprovechada por otros controles de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

Para que la información sea considerada de calidad deberá ser:

- ✓ **Accesible.-** Los que la necesiten puedan obtenerla con facilidad.
- ✓ **Correcta.-** Deben ser precisos y completos.
- ✓ **Actual.-** Datos obtenidos de fuentes actualizadas.
- ✓ **Protegida.-** Acceso únicamente al personal autorizado.
- ✓ **Se Conserva.-** Se mantiene disponible por un largo periodo de tiempo.
- ✓ **Suficiente.-** Suficiente pero con el detalle necesario para su uso.



- ✓ **Oportuna.**- Disponible en el momento que se requiera.
- ✓ **Válida.**- Proveniente de fuentes autorizadas y confiables.
- ✓ **Verificable.**- Se cuenta con evidencias para comprobar su existencia.
(pág. 127)...

Al haber definido la calidad de la información la dirección de una organización deberá definir las políticas de gestión de información, las mismas que ayudarán a proteger los datos de accesos no autorizados. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.4.2 Principio XIV

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.

Dentro del sistema de control interno la comunicación es una herramienta de vital importancia para transmitir la información relevante hacia todos los niveles de la organización, esta información puede incluir políticas, objetivos, responsabilidades, importancia de control interno, etc., para esto la organización implementará políticas y procedimientos que contribuirán a mejorar su comunicación interna, logrando que, el personal de la organización reciba y comprenda el mensaje sobre las responsabilidades que deben cumplir. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Si la comunicación no es efectiva el personal de la organización no podrá asumir sus responsabilidades, por esto, la dirección continuamente debe emplear de manera oportuna las medidas necesarias para fortalecer la difusión de los mensajes, así como también, desarrollar controles que contribuyan que el personal de la empresa desempeñe sus funciones con responsabilidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La frecuencia con la que se realice la comunicación dentro de una organización debe ser suficiente y con el detalle necesario, para garantizar que, el personal comprenda de manera correcta sus responsabilidades de control interno y por otro lado el consejo administre los resultados e impactos de las evaluaciones



realizadas. En muchos casos es muy importante que la comunicación sea de manera directa, para que, el consejo de administración pueda analizar aspectos claves de forma individual, de la misma forma el departamento de auditoría interna y la dirección debe mantener una comunicación libre y confidencial si es necesario. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La información que fluye dentro de una organización debe contar con canales adecuados de comunicación, que permitan a la dirección comprender las necesidades y requerimientos del personal de la empresa, aunque muchas veces, la mejor alternativa es el uso de los canales de comunicación ordinarios, sin embargo, en algunos casos se debe optar por elegir canales independientes para afrontar las fallas que podrían tener los canales que se encuentren funcionando constantemente. Otra forma de comunicación en la organización puede enfocarse en las reuniones personales, las mismas que, son una herramienta muy útil para fortalecer la relación entre la dirección y el personal. Las diversas formas de comunicación se pueden llevar a cabo a través de e-mail, formación presencial, memorandos, conversaciones, mensajes de texto, redes sociales, etc., cualquiera de estos métodos se utilizarán dependiendo las características y el tipo de información que se quiera comunicar, aunque no siempre se puede garantizar que solo con la comunicación se logre que el personal cumpla con sus responsabilidades con eficacia, por esto, la dirección debe adoptar medidas que le permitan fortalecer los mensajes emitidos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.4.3 Principio XV

La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

La comunicación dentro una organización es muy importante, pero, esto no quiere decir que deba hacerse únicamente de forma interna, sino también, externamente por medio de canales abiertos de comunicación, a través de los cuales se emite información a los diferentes grupos de interés y así lograr una



mejor comunicación externa; la organización deberá desarrollar controles que permitan que la información compartida circule con seguridad tanto fuera como dentro de la organización, es decir, sin afectar la consecución de los objetivos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

La comunicación externa hace posible que las partes interesadas logren entender las actividades que se ejecutan dentro de la organización, así como, sus valores y su cultura, permitiendo a la organización conservar un ambiente de control apropiado, en este caso la tecnología juega un papel importante, pues, permite a las partes externas acceder a foros públicos y analizar los procesos de negocio de la entidad. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

La información que se recibe de las partes externas aportan información importante acerca de cómo está marchando el sistema de control interno, la información recibida puede contener aspectos relacionados a evaluaciones independientes, cambios en leyes, resultados de revisiones y demás informaciones, las mismas que, serán evaluadas por la dirección y si es necesario se comunicará al consejo de administración, en caso de revelar debilidades estas serán analizadas minuciosamente para que no afecten la integridad de los datos y faciliten la evaluación de riesgos y la mejor toma de decisiones. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

En muchos casos es necesario que una organización establezca canales de comunicación dirigidos únicamente para sus clientes y proveedores de servicio, por medio del mismo estas partes podrán comunicar sus preocupaciones a los miembros de la organización. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)

3.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

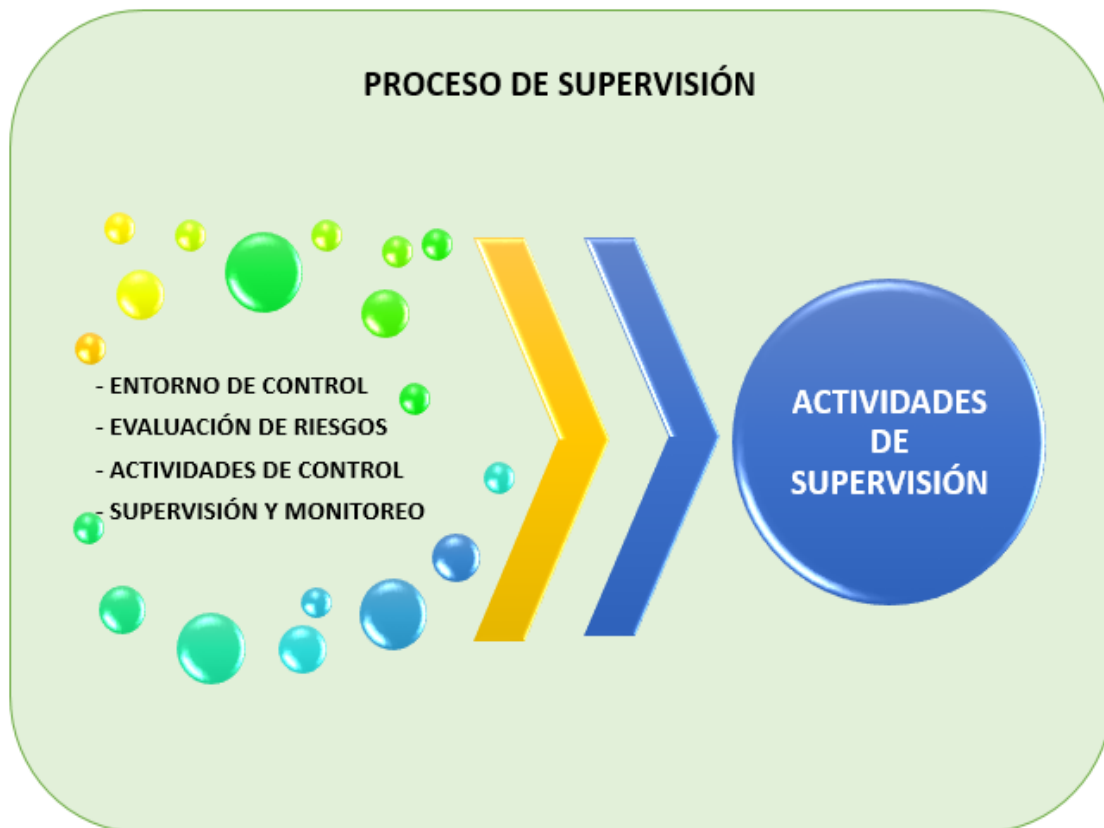


Ilustración Nº 7: Proceso Actividades de Supervisión.

Fuente: Marco Integrado 2013.

Elaborado por: Las autoras.

Las actividades de supervisión se refieren a las evaluaciones que se desarrollan con el propósito de, verificar si los componentes y principios de control interno están presentes y funcionando de manera adecuada, para esto, se podrá aplicar tanto, evaluaciones continuas o independientes así como también una combinación de estas dos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.5.1 PRINCIPIO XVI

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.

En una organización las evaluaciones independientes, o la combinación de las mismas son empleadas para supervisar el funcionamiento de los componentes y principios de control interno, las primeras se refieren a las evaluaciones que



se realizan de forma periódica por cualquier miembro de la organización o por partes interesadas, en cambio, las evaluaciones continuas hacen referencia a operaciones de rutina que están inmersas en los procesos de negocio y son efectuadas en tiempo real, en todo caso, es recomendable aplicar ambas formas para determinar con mayor precisión que los componentes y principios se aplican correctamente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las actividades de supervisión pueden ser más eficaces si se toma en cuenta los procesos y el ritmo de cambio tanto de la organización como del sector al que pertenece, para así, poder adaptar las evaluaciones a estos cambios, si estos son más veloces las evaluaciones independientes deberán ser más frecuentes, o en determinado caso se aplicará una combinación de evaluaciones independientes y continuas, además, en caso de existir cambios en los componentes se debe evaluar las actividades de supervisión para verificar que continúan funcionando adecuadamente. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las personas que tomen como responsabilidad llevar a cabo las evaluaciones independientes deben encontrarse debidamente capacitadas para ejercer esta función, tal es el caso del equipo de auditoría interna, gerentes o empleados de la organización, y para esto, ellos deberán tener cuenta las normas que rijan cada componente y así otorgar una seguridad razonable a los objetivos establecidos. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

3.5.2 Principio XVII

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo según corresponda.

Las actividades de supervisión se efectúan con el propósito de identificar aspectos que pueden perjudicar el cumplimiento de los objetivos establecidos y para determinar las oportunidades que permitan mejorar el funcionamiento del



sistema de control interno. Para identificar las deficiencias del control interno una organización deberá analizar las diversas fuentes por medio de las cuales pueden manifestarse dichas deficiencias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

- ✓ Evaluaciones continuas e independientes, que contribuirán a identificar rápidamente las áreas que necesiten mejora.
- ✓ Los demás componentes de control interno que contribuyan a mejorar la función del componente en cuestión.
- ✓ Los partes interesadas que pueden aportar información muy útil acerca de los componentes de control interno. (pág. 150)...

Las deficiencias que sean identificadas deberán ser comunicadas oportunamente, los resultados de las evaluaciones serán analizados con respecto a criterios previamente establecidos, y deben estar basados en normas, leyes y regulaciones. La comunicación de deficiencias no debe quedarse únicamente dentro de la organización sino que, también, debe ser compartida con las partes interesadas para que se proceda a adoptar las medidas correctivas necesarias. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)...

Las formas de comunicación cambiarán de acuerdo a como se evalúen las deficiencias, por lo general, la comunicación se debe hacer hacia el órgano encargado de adoptar las medidas correctivas y en caso de que la deficiencia detectada afecte a varios niveles de la organización, esta deberá, ser comunicada a todas las áreas que resulten afectadas por la misma, así como también, a un nivel jerárquico que sea lo suficientemente alto para que sea capaz de aplicar las medidas correctivas hasta que se compruebe que la organización superó la deficiencia identificada. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013)



CAPITULO IV

4. EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO



EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

Después de haber realizado un conocimiento general de la empresa, en este capítulo se analizará, mediante un cuestionario (Ver Anexo 1), su sistema de control interno para de así, identificar los posibles riesgos que pueden perjudicar el desarrollo de los objetivos establecidos, así como también, conocer los diferentes controles con los que cuenta la empresa para mitigar los mismos, a partir de este análisis, se procederá a emitir un informe que reflejará las deficiencias encontradas.

4.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

INTERVALO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
15 - 50	BAJO	ALTO
51 - 75	MODERADO	MODERADO
76 - 95	ALTO	BAJO

4.1.1 ENTORNO DE CONTROL

Nivel De Confianza

$$N/C = \frac{\text{Total SI}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/C = \frac{6}{8} \times 100$$

$$N/C = 75,00$$

Nivel De Riesgo

$$N/R = \frac{\text{Total NO}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/R = \frac{2}{8} \times 100$$

$$N/R = 25,00$$

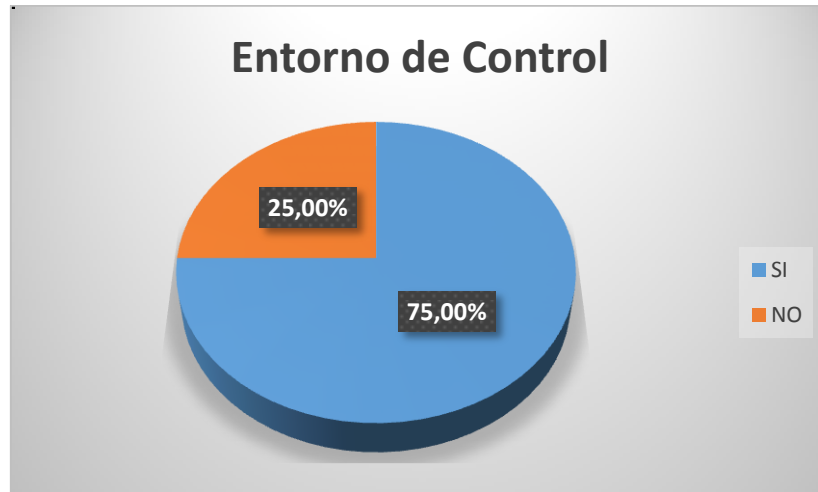


Ilustración N° 8: Entorno de Control.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación de este componente se realizó tomando en cuenta los valores éticos, políticas, estructura, filosofía organizacional y todos los demás factores relacionados con el entorno de control, a partir de este análisis, se obtuvo un nivel de confianza del 75% que muestra un nivel de confianza alto con un nivel de riesgo del 25% que representa un nivel bajo. Con esta evaluación se ha detectado que:

- ✓ La empresa no cuenta con un código de ética escrito, sino que las normas de conducta y ética, las responsabilidades y políticas son generales y se comunican verbalmente a todos los empleados.
- ✓ La empresa no tiene planes de capacitación para mantener actualizados a sus empleados y que los mismos desempeñen sus funciones eficientemente.

4.1.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS

Nivel De Confianza

$$N/C = \frac{\text{Total SI}}{\text{Total SI}} \times 100$$

Total General

$$N/C = \frac{5}{8} \times 100$$

$$N/C = 62,50$$

Nivel De Riesgo

$$N/R = \frac{\text{Total NO}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/R = \frac{3}{8} \times 100$$

$$N/R = 37,50$$

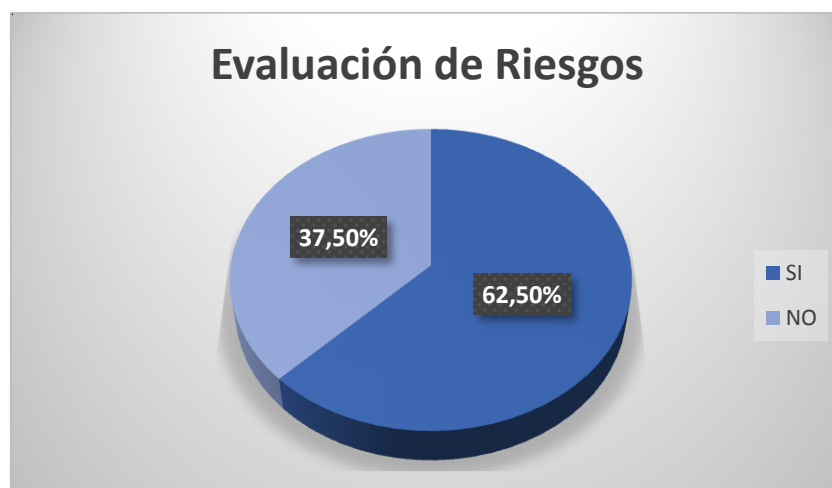


Ilustración N° 9: Evaluación de Riesgos.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

Al realizar la revisión del componente Evaluación de Riesgos, se determinó, un nivel de confianza del 62,5% que representa un nivel alto y un nivel de riesgo bajo representado por el 37,5%. Entre los aspectos más relevantes identificados en esta evaluación se encuentran los siguientes:



- ✓ La organización no realiza la evaluación periódica de las actividades que desempeñan cada uno de los empleados, lo cual podría perjudicar su óptimo funcionamiento.
- ✓ La gerencia no tiene un conocimiento claro del cumplimiento de metas y objetivos debido a que no aplica indicadores para medir los mismos.
- ✓ La empresa cuenta con un Plan Estratégico, pero, este no es aplicado correctamente y por ende no se realiza la evaluación periódica del mismo.

4.1.3 ACTIVIDADES DE CONTROL

Nivel De Confianza

$$N/C = \frac{\text{Total SI}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/C = \frac{10}{13} \times 100$$

$$N/C = 76,92$$

Nivel De Riesgo

$$N/R = \frac{\text{Total NO}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/R = \frac{3}{13} \times 100$$

$$N/R = 23,08$$



Ilustración N° 10: Actividades de Control.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación de este componente se realizó tomando como base los procedimientos de control que aplica la empresa para gestionar los riesgos que pueden afectar al desarrollo de sus metas y objetivos; como resultado de esta evaluación, se estableció un nivel de confianza alto representado por el 76,92% y un nivel de riesgo bajo representado por el 23,08%.

- ✓ En la empresa no existe un manual de funcionamiento en el que se encuentre documentados los procedimientos de control que utiliza la empresa para verificar el desarrollo correcto de las actividades.
- ✓ La empresa no cuenta con manual de procedimientos que permita a los empleados conocer las actividades a realizarse en cada una de las áreas.
- ✓ Los procedimientos de control aplicados en la empresa no son evaluados constantemente y por ende no se tiene conocimiento claro de la efectividad de los mismos.

4.1.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Nivel De Confianza

$$N/C = \frac{\text{Total SI}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/C = \frac{8}{10} \times 100$$

12

N/C = 66,67

Nivel De Riesgo

N/R = $\frac{\text{Total NO}}{\text{Total General}} \times 100$

Total General

N/R = $\frac{4}{12} \times 100$

12

N/R = 33,33.



Ilustración N° 11: Información y Comunicación

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

La evaluación de este componente se basó principalmente en el análisis del funcionamiento de los sistemas de información y las distintas líneas de comunicación que se utilizan en la empresa, así como también el grado de seguridad que otorgan los mismos. A partir de este análisis, se determinó, un nivel de confianza moderado del 66,67%, con un nivel de riesgo bajo del 33,33%, tomando en cuenta los siguientes aspectos:



- ✓ Los procedimientos de control que se utilizan en la empresa no aportan para que la información que fluye dentro de la misma sea oportuna y de calidad, lo cual afecta a la toma de decisiones.
- ✓ Los sistemas de información no se encuentran establecidos de tal manera que puedan acoplarse a los cambios en el volumen de operaciones de la empresa; lo cual puede provocar que la información procedente de los mismos no sea confiable para tomar decisiones, además de que no cuentan con un control adecuado que permita verificar su correcto funcionamiento.
- ✓ Existe una falta de evaluación y seguimiento del funcionamiento de los sistemas de información y comunicación, lo cual puede provocar que la información que fluye dentro de la organización resulte no confiable.

4.1.5 ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Nivel De Confianza

$$N/C = \frac{\text{Total SI}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/C = \frac{1}{4} \times 100$$

$$N/C = 25,00$$

Nivel De Riesgo

$$N/R = \frac{\text{Total NO}}{\text{Total General}} \times 100$$

$$N/R = \frac{3}{4} \times 100$$

$$N/R = 75,00$$

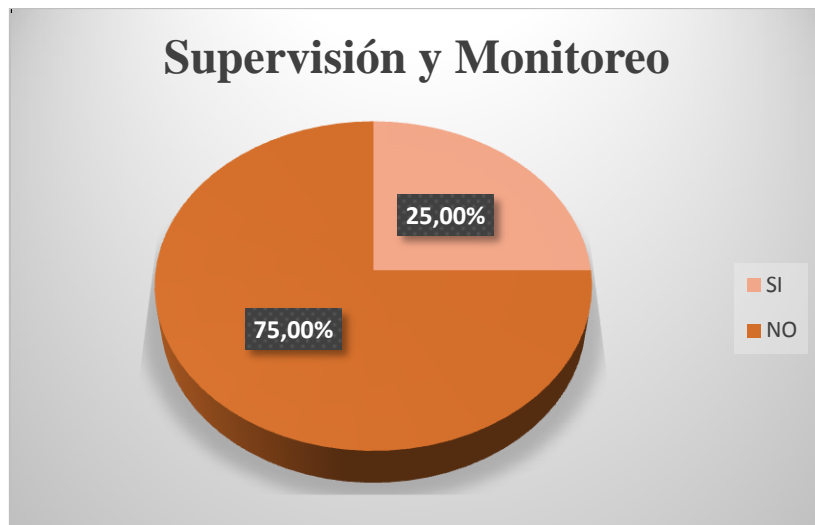


Ilustración N° 12: Supervisión y Monitoreo

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

Analizando el componente de supervisión y monitoreo se determina que, este cuenta con un nivel de confianza del 25% que representa un nivel bajo y un nivel de riesgo alto del 75%, lo cual revela que la empresa no ejerce un seguimiento efectivo de sus operaciones. A partir del cuestionario aplicado se revela que:

- ✓ En la empresa no se cuenta con una persona que se encargue de realizar la supervisión de las actividades de todo el personal, debido a esto algunos empleados no realizan su trabajo de manera eficiente, ya que sin supervisión los mismos pueden emplear su tiempo en otras actividades ajenas a las de la empresa.
- ✓ La empresa maneja un sistema de control dentro de la empresa, pero, el mismo no es evaluado periódicamente para comprobar que esté funcionando de tal manera que contribuyan a al correcto manejo de las operaciones.
- ✓ El personal de la empresa se encarga de comunicar las deficiencias que se presenten en el desarrollo de sus actividades, pero, la máxima autoridad no realiza el seguimiento de las diversas causas que pudieron haber generado dichas deficiencias.

**4.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
“MULTISERVICIOS PAULA”**

COMPONENTE	SI	NO	TOTAL	%SI	%NO
Entorno de Control	6	2	8	75,00%	25,00%
Evaluación de Riesgos	5	3	8	62,50%	37,50%
Actividades de Control	10	3	13	76,92%	23,08%
Información y Comunicación	8	4	12	66,67%	33,33%
Supervisión y Monitoreo	1	3	4	25,00%	75,00%
TOTAL	30	15	45	66,67%	33,33%

Tabla Nº 1: Matriz de Evaluación de Control Interno.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

Nivel de Confianza = 66,67%.

Nivel de Riesgo = 33,33%.

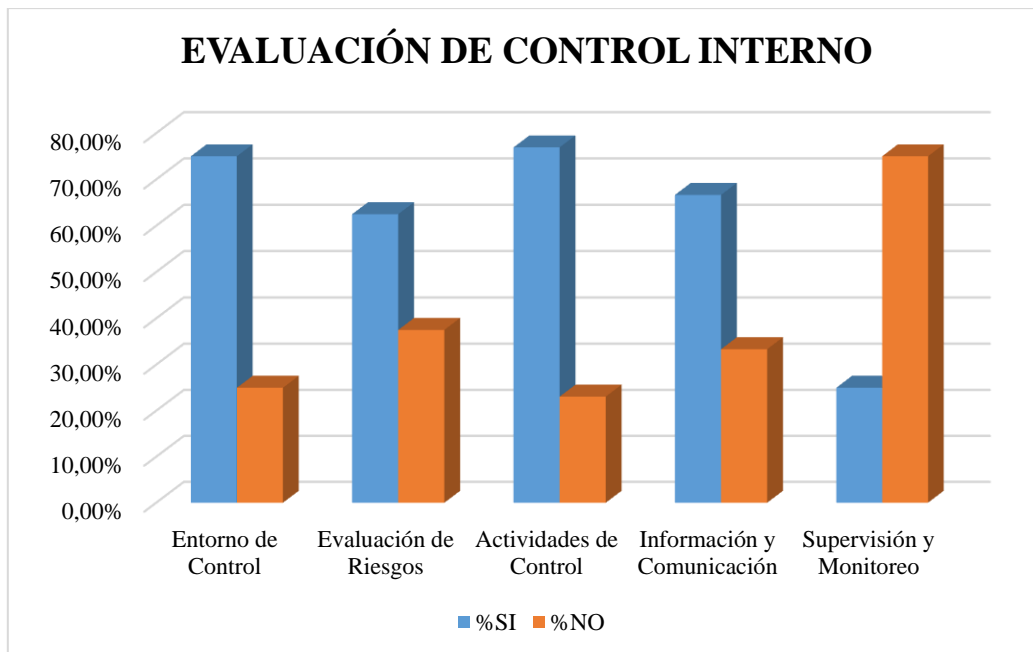


Ilustración Nº 13: Evaluación de Control Interno.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras



4.3 INFORME DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA COMERCIAL MULTISERVICIOS.

Cuenca, 13 de diciembre de 2016

Señor

Edison Paul Jaramillo Ayala

Gerente de la empresa comercial “MULTISERVICIOS PAULA”

Saraguro

De nuestra consideración:

Después de haber realizado la evaluación al sistema de control interno de la empresa comercial “MULTISERVICIOS PAULA” correspondiente al año 2016, procedemos a, elaborar el presente informe con el objetivo de darle a conocer los resultados obtenidos.

Esta evaluación fue realizada conforme a lo dispuesto en el Marco Integrado 2013, establecido por, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, basado en los cinco componentes se ha determinado lo siguiente:

ENTORNO DE CONTROL

La implementación de un código de ética escrito.

La empresa no tiene un código de ética escrito, pero el personal conoce reglas básicas que han sido informadas por el gerente general, sin embargo esto no garantiza que exista un compromiso total por parte de los empleados para con la empresa ya que puede acarrear consecuencias que afecten directamente al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.

Conclusión

Las normas que el gerente proporciona a sus empleados para llevar un buen ambiente laboral no han generado el resultado esperado, puesto que, al no conocer un documento escrito existe una falta de compromiso por parte del personal.

Recomendación:

La recomendación es para el Gerente de la empresa.

Implementar un código escrito y que este sea difundido hacia todos los empleados para que de esta manera se pueda garantizar un mejor ambiente de trabajo, generando mayor compromiso con la empresa.

La implementación de planes de capacitación para el personal

La ausencia de planes de capacitación en la empresa impide que el personal cuente con un buen entrenamiento y formación, que le permita, desempeñar sus funciones eficientemente y de esta manera atender las diversas necesidades de las distintas áreas de la empresa.

Conclusión

Existe la necesidad de implementar un plan de capacitación para que el personal de la empresa se desenvuelva de manera efectiva en las distintas áreas.

Recomendación

Al Gerente

Implementar y estructurar un plan de capacitación para el personal de la empresa en las distintas áreas, con el objetivo de mejorar el desempeño de sus actividades diarias.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

Evaluaciones periódicas de las actividades

En la empresa las evaluaciones de desempeño del personal son poco frecuentes, razón por la cual, no se puede garantizar que los mismos realicen sus actividades de manera correcta, a partir de esto se puede observar la necesidad de realizar evaluaciones periódicas puesto que con estas resultará



más fácil revelar desde las falencias más insignificantes hasta las más grandes que de una u otra manera pueden perjudicar el funcionamiento de la empresa.

Conclusión

La carencia de evaluaciones periódicas no permite que la empresa funcione de manera óptima.

Recomendación

Al Gerente

Poner mayor énfasis y estructurar un cronograma de evaluación de desempeño laboral, el mismo que, tendrá como finalidad realizar un seguimiento adecuado de todo el personal de la empresa, logrando así un mayor compromiso del personal con la empresa.

Plan estratégico

La empresa ha diseñado un plan estratégico que no puede ser aplicado correctamente, ya que el mismo, no responde a necesidades específicas de la empresa, además de que existe una falta de seguimiento del mismo, es por esto que, las estrategias establecidas en dicho plan no pueden ser aprovechadas al máximo.

Conclusión

El plan estratégico establecido por la empresa no se ajusta a sus necesidades, además existe falta de seguimiento y evaluación.

Recomendación

Al Gerente

Implementar un plan estratégico que se ajuste a las necesidades de la empresa con la finalidad de aprovechar al máximo las estrategias establecidas, así como, realizar evaluaciones continuas que permita un correcto desempeño y provoquen un impacto positivo en la empresa.

ACTIVIDADES DE CONTROL

Manual de funciones y responsabilidades

El personal de la empresa conoce las funciones que deben desarrollar en cada una de sus áreas, sin embargo, no posee un manual de funciones que les



permita ejecutar sus funciones efectivamente, de tal manera que puedan conocer a fondo cada función, responsabilidad, tarea y autoridad, además de, permitir a la gerencia realizar supervisiones continuas con el objetivo de mantener un rendimiento aceptable del personal.

Conclusión

La empresa no ha desarrollado un manual de funciones, que le permita lograr un desempeño óptimo del personal.

Recomendación

Al gerente

Estructurar e implementar un manual de funciones con el propósito de que, la empresa tenga una mejor organización para el cumplimiento de sus objetivos, además comprender con claridad los grados de autoridad y las responsabilidades del personal de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Evaluación y actualización de los sistemas de información

Los sistemas de información que tiene la empresa no son actualizados ni evaluados constantemente, lo cual, no permite que estos se acoplen a los cambios en las operaciones de la empresa, provocando que la información procedente de los mismos no sea confiable para tomar decisiones.

Conclusión

La falta de actualización y evaluación de los sistemas de información provocan que, los mismos, no respondan de manera efectiva a los cambios que se presentan en las operaciones diarias de la empresa.

Recomendación

Implementar controles adecuados a los sistemas de información con la finalidad que, la información que generen estos, sea confiable y que la misma sea presentada de manera oportuna, contribuyendo así a una toma de decisiones acertadas.

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

Estructuración de políticas de supervisión y seguimiento



El sistema de control que maneja la empresa no es sometido a evaluaciones periódicas, que permitan, comprobar que el mismo esté funcionando correctamente de tal manera que contribuyan a al correcto manejo de las operaciones.

Conclusión

La empresa no realiza evaluaciones periódicas del sistema de control interno para verificar que el mismo esté funcionando efectivamente.

Recomendación

Al gerente

Estructurar políticas de supervisión y seguimiento que permitan realizar evaluaciones continuas a todo el proceso de control ejecutado en la empresa de tal manera que garantice el logro de los objetivos establecidos.

Para culminar se propone que las recomendaciones expresadas en el presente informe sean aplicadas de tal manera que contribuyan al mejoramiento del sistema de control interno de la empresa.

Atentamente

Bertha Medina

Judith Minga

4.4 PROPUESTA DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO

Después obtener y analizar los resultados de la evaluación del sistema de control interno de la empresa y con la finalidad de mejorar y fortalecer este sistema se presenta las siguientes propuestas, que servirán para la implementación de ciertas herramientas de control interno, que contribuirán a, mejorar el funcionamiento de la empresa.

PROPUESTAS	OBJETIVO
Código de ética escrito y difusión al personal de la empresa.	Fortalecer el compromiso del personal para con la empresa, mejorando el ambiente laboral
Plan de capacitación para el personal de la empresa	Reforzar las competencias individuales del personal, aportar conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para mejorar el desempeño laboral.
Manual de Funciones y Responsabilidades	Contar con una guía que presente con claridad todas y cada una de las funciones y responsabilidades del personal.
Manual de procedimientos para las principales áreas de la empresa	Mostrar al personal de la empresa todas y cada de las tareas que se deben ejecutar en las áreas de mayor importancia en la empresa.
Plan Estratégico que se acomode a las necesidades de la empresa.	Desarrollar y aplicar nuevas estrategias que permitan mejorar las operaciones y actividades empresariales.

4.4.1 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN CÓDIGO DE ÉTICA ESCRITO Y DIFUSIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA

La presente propuesta consiste en elaborar un código de ética que, sirva como, instrumento para fortalecer el compromiso del personal para con la empresa,



definiendo claramente las acciones y responsabilidades de cada uno, mejorando así, el ambiente laboral.

La elaboración y desarrollo de esta propuesta se fundamenta en el siguiente cuadro de actividades:

Nº	ACTIVIDADES
1	Análisis del funcionamiento de la empresa respecto a la conducta y comportamiento del personal.
2	Elaboración de las principales normas, políticas, principios y responsabilidades del código de ética.
3	Aprobación del código de ética que regirá en la empresa por parte del gerente-propietario
4	Difusión del código de ética al personal de la empresa.

Tabla Nº 2: Cuadro de Actividades de Implementación del Código de Ética.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

4.4.1.1 Análisis del funcionamiento de la empresa respecto a la conducta y comportamiento del personal.

La empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA desde sus inicios hasta la fecha ha manejado el comportamiento ético y de conducta de manera verbal, lo cual, no ha permitido a la gerencia dar o conocer con claridad los lineamientos y principios mediante los cuales deben ser ejecutadas las funciones de cada uno de ellos.

4.4.1.2 Elaboración de los principales principios y responsabilidades del código de ética.

En base al análisis realizado se considera que, la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA para mejorar su funcionamiento puede aplicar un código de ética basado en los siguientes principios:

Principios del código de ética



- ✓ Ofrecer una excelente atención a nuestros clientes garantizando la calidad en nuestros productos y servicios.
- ✓ Ejercer una competencia limpia con precios justos.
- ✓ Buscar en lo posible satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- ✓ Presentar a nuestros clientes un ambiente limpio y agradable para que los mismos se sientan a gusto.
- ✓ La atención brindada siempre será de manera ágil y amable.
- ✓ Motivar e impulsar el trabajo en equipo.
- ✓ Tener la convicción de que el cliente siempre tiene la razón.
- ✓ Respeto a las personas y a los bienes de la empresa.

Valores

El funcionamiento de la empresa está regido por valores como:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Compromiso
- ✓ Perseverancia.

4.4.1.3 Código De Ética

Objetivo

El objetivo fundamental de este código es fortalecer el compromiso del personal con la empresa, mediante la implementación escrita de normas, principios y valores que servirán como base para la ejecución de todas actividades en la empresa.

Alcance

El presente código de ética será aplicable para todo el personal de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA.

Normas Éticas generales

Las normas establecidas en el presente código servirán de guía para facilitar la ejecución de las actividades del personal de la empresa.

Información de la Empresa

- ✓ La información generada y manejada por los empleados de la empresa será privada y de estricta confidencialidad, su manejo será generalmente a nivel interno, es decir, no podrá ser difundida a terceros sin previa autorización.
- ✓ La información proporcionada por los clientes debe ser resguardada, de tal manera que, proteja su privacidad y asegure la confianza del cliente para con la empresa.

Activos y Bienes de la Empresa

- ✓ Los bienes inmuebles, muebles, herramientas y demás materiales deben ser utilizados únicamente para realizar labores empresariales, de ninguna manera se deben utilizar para realizar actividades de carácter personal.
- ✓ Los sistemas de información deben ser resguardados adecuadamente y ser utilizados solo para los fines autorizados, el personal en ningún caso podrá instalar en los sistemas computarizados programas no autorizados o desinstalar los existentes, así como también, acceder a los sistemas de información con cuentas diferentes a las que en principio le fueron asignadas.

Relación con Proveedores

- ✓ El trato con los proveedores deberá realizarse de acuerdo a las normas establecidas de modo que toda adquisición o compra contará con el respectivo documento de respaldo el mismo que debe cumplir con todos los requisitos de ley.

Comunicación dentro de la Empresa

- ✓ La comunicación dentro de la empresa será realizada de manera respetuosa, de tal manera que, no debe contener palabras o frases que discriminen u ofendan la integridad personal de cada empleado.
- ✓ El personal que labora en la empresa tiene la obligación de comunicar o denunciar el incumplimiento de los principios, valores y normas

contenidas en el Código de Ética, así también, si se cometen infracciones a las leyes o reglamentos aplicables a la empresa.

Seguridad y Salud Laboral

- ✓ La empresa con el objeto mantener un ambiente laboral confiable, garantizará la seguridad y salud laboral de todos sus empleados.
- ✓ Se prohíbe el consumo o venta de alcohol o drogas en horarios de trabajo y dentro de la empresa, si un empleado se encuentra bajo efectos del alcohol o drogas deberá abandonar su puesto de trabajo y apegarse a las normas disciplinarias correspondientes.

Relación entre Empleados

- ✓ El respeto entre empleados y directivos será indispensable, se prohíbe cualquier tipo de acoso, discriminación, violencia u otra acción que pueda ofender o perjudicar la dignidad de cada persona.

Sanciones

- ✓ Las faltas y atrasos que no sean justificadas se sancionaran con multas impuestas por el gerente según crea conveniente.
- ✓ Las conductas inapropiadas de cada empleado serán sancionadas con multas o procesos judiciales de acuerdo a la gravedad de la falta.

Premios e Incentivos

- ✓ Si un empleado cumple satisfactoriamente con las labores encomendadas y genere valor agregado a sus actividades, por sus méritos, puede hacerse acreedor a una compensación económica o social.

Cumplimiento de Leyes y Regulaciones

- ✓ La generación de los estados financieros deberán ajustarse a las normas y regulaciones vigentes.
- ✓ Las actividades de compra y venta deben ser realizadas de acuerdo a las leyes y regulaciones aplicables (entrega de comprobantes de venta).

Este código de ética tiene como finalidad generar un mayor compromiso con la empresa por parte de los empleados y demás partes relacionadas y así,

crear un ambiente de trabajo armonioso que permita que la misma cumpla con los objetivos establecidos.

4.4.2 PROPUESTA DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL DE VENTAS DE LA EMPRESA

La propuesta de elaboración de un Plan de capacitación para el personal de ventas de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA ha sido elaborada, debido a que, este proceso marca la razón de ser de la empresa, por lo tanto, el mismo debe contar con el personal idóneo que sea capaz de ejecutar sus funciones de la manera más eficiente.

Debido a que la empresa es pequeña y el número de trabajadores es reducido, la capacitación podrá ser realizada de manera personalizada, generando así mejores resultados los cuales contribuirán al buen desarrollo de la empresa.

Para la elaboración del Plan de Capacitación en primera instancia se procederá a realizar un diagnóstico del personal de ventas, para conocer y medir las necesidades de cada uno.

4.4.2.1 Diagnóstico para la Elaboración del Plan de Capacitación para el Área de Ventas

CARGO	PERFIL
VENDEDOR	Un vendedor debe tener las siguientes cualidades: <ul style="list-style-type: none">✓ Actitudes: la actitud debe ser muy positiva para la ocasión y/o situación.✓ Habilidades: Desarrollo de destrezas y capacidades✓ Conocimientos: Experiencia en ventas

Tabla Nº 3: Perfil del personal de ventas.

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Las Autoras

En la empresa se ha visto la necesidad de implementar un plan de capacitación en el área de ventas, después de haber detectado las siguientes necesidades:

- ✓ Las cualidades de los vendedores no son bien pronunciadas lo cual no brinda un ambiente acogedor para el cliente.

- ✓ La falta de desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades, personales y empresariales, no han permitido al personal de ventas crecer profesionalmente y contribuir al logro de objetivos de la empresa de una manera óptima.
- ✓ Se requiere que el personal de ventas tenga conocimiento extremo de los productos que oferta la empresa, cuales son clientes normales, clientes potenciales, competencia, etc.

4.4.2.2 Plan de Capacitación

Curso

TÉCNICAS DE RELACIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS VENDEDORES.

Fundamentación

La formación y aprendizaje de las técnicas de relación y comunicación de los vendedores, permitirá a los mismos, adquirir nuevas habilidades en lo que se refiere al proceso de ventas, que de una u otra manera beneficiara tanto al personal como a la empresa.

Contribución Esperada

- ✓ Formación en atención y trato al cliente.
- ✓ Formación en relaciones interpersonales.

Destinatarios

Esta capacitación será dirigida al personal de ventas, debido a que, son ellos los que hacen el mayor esfuerzo por convencer a un cliente para que adquiera los productos ofertados en la empresa.

Objetivo General

Reforzar las competencias individuales, aportar conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para mejorar el desempeño laboral del personal de ventas.

Objetivos Específicos

- ✓ Capacitar al personal de ventas en cuanto a técnicas de relación y comunicación de los vendedores.
- ✓ Brindar herramientas suficientes para que el vendedor cumpla con las actividades encomendadas.



- ✓ Permitir el desarrollo de nuevas habilidades al personal de ventas, para que, los mismos se desarrollen más y mejor profesionalmente.

Contenidos

- ✓ Recibimiento y trato del cliente.
- ✓ Manejo de las relaciones interpersonales.
- ✓ Manejo adecuado del teléfono.
- ✓ Buena comunicación entre los demás departamentos.

Método

La capacitación estará dividida en dos partes una teórica y una práctica

Aprobación Final

Este curso de capacitación será aprobado previa presentación de los trabajos, talleres, aplicaciones prácticas realizadas durante el curso y mediante el rendimiento de las pruebas finales respectivas.

Duración

El presente curso de capacitación tendrá una duración de 24 horas, divididas en 3 días, es decir, 8 horas diarias.

Sede

Oficina de Reuniones de la empresa

Programa de Capacitación

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	NUMERO DE HORAS	
Atención y trato del cliente.	Experto en Ventas	6 horas	3 teóricas 3 prácticas
Manejo de las relaciones interpersonales.	Experto en Ventas	6 horas	3 teóricas 3 prácticas
Manejo adecuado del teléfono.	Experto en Ventas	4 horas	2 teóricas 2 prácticas
Buena comunicación entre los demás departamentos.	Experto en Ventas	4 horas	2 teóricas 2 prácticas
Presentación del Trabajo Final		2 horas	



Evaluación Final	2 horas
HORAS TOTALES	24 HORAS

Tabla Nº 4: Programa de Capacitación**Fuente:** Investigación de Campo**Elaborado por:** Las Autoras**Presupuesto**

Elementos	Descripción	Valor
Materiales	Folletos, cuestionarios	\$ 11,00
Honorarios Profesionales	Servicios Profesionales	\$ 100,00
Suministros Varios	Copias, esferos, lápices, cuadernos, etc.	\$ 9,00
Refrigerios	Tres días.	\$ 18,00
TOTAL PRESUPUESTADO		\$ 138,00

Tabla Nº 4: Presupuesto Plan de Capacitación**Fuente:** Investigación de Campo**Elaborado por:** Las Autoras.**4.4.3 PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE FUNCIONES**

La empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, no cuenta con, un manual de funciones, puesto que, al iniciar sus operaciones el personal era reducido, pero con el pasar del tiempo la empresa ha crecido y la necesidad de estructurar e implementar un manual de funciones se ha vuelto indispensable, considerando que, el mismo permitirá al personal tener una visión clara de las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno, facilitando así, el cumplimiento y logro de los objetivos planteados.

Con la implementación de un manual de funciones y responsabilidades, se espera que, la empresa tenga una mejor organización para que pueda dar cumplimiento a los objetivos y si es posible tratar de ir más allá de lo propuesto, obviamente esto se logrará si se realiza un trabajo en equipo, es decir, se necesita la colaboración tanto de empleados como de los directivos.



El manual de funciones propuesto se presenta a continuación:

4.4.3.1 Manual de Funciones

El presente manual ha sido elaborado con el propósito de que los miembros de la empresa cuenten con una guía que presente con claridad todas las funciones y responsabilidades específicas que deben desarrollar, además de, mostrar el nivel de autoridad y el perfil de competencia necesario para cada uno de los cargos.

Objetivos

- ✓ Describir con claridad las funciones de cada puesto de trabajo, así como, las responsabilidades que debe tener cada uno de los empleados dentro de la empresa.
- ✓ Determinar la relación jerárquica entre los diversos cargos.

Características

Entre las características principales que debe tener el manual de funciones:

- ✓ Estar expresado en un lenguaje sencillo y fácil de comprender para cualquier persona.
- ✓ Facilitar la supervisión y el cumplimiento de los puntos establecidos en las mismas.

Organigrama

Para la elaboración del Manual de Funciones, se ha considerado, el organigrama establecido por la empresa, el mismo que, se puede observar en la Ilustración N° 1 del Capítulo I.

IDENTIFICACIÓN DE CARGOS

Cargo Gerente

CARGO	Gerente
AREA DE FUNCIÓN	Área Administrativa
PERSONAL A SU CARGO	Vendedores, Comprador, Bodeguero, contadora, Asistente de cobranzas,



Asistente de RR.HH.	
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establece los objetivos que se deben alcanzar en un tiempo determinado. ✓ Firma y asigna las autorizaciones para las actividades principales de la empresa. ✓ Selecciona y contrata el personal idóneo para la empresa. ✓ Revisa el cumplimiento de metas y objetivos. ✓ Plantea y desarrolla estrategias que beneficien al cumplimiento y logro de objetivos ✓ Desarrolla y gestiona los planes de capacitación del personal. ✓ Establece y supervisa de las políticas de la empresa. 	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Motivación ✓ Honestidad ✓ Carismático ✓ Autocontrol En Situaciones Complejas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Respeto hacia Las demás Personas ✓ Buena Colaboración ✓ Manejar bien la Comunicación

Cargo Vendedor

CARGO	Vendedor
AREA DE FUNCIÓN	Ventas
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elabora conjuntamente con el gerente las metas de ventas mensuales, analizando las transacciones anteriores ✓ Verifica la disponibilidad de la mercadería ✓ Atiende de una forma directa al cliente, tomando en consideración, la 	



<p>oportunidad y la eficacia.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisa la orden de pedido. ✓ Revisa las cotizaciones de los clientes. ✓ Realiza un reporte mensual de las ventas realizadas, para verificar si, se están cumpliendo las metas de ventas. ✓ Programa las visitas al cliente. ✓ Mantiene los productos en buen estado y limpios ✓ Realiza actualizaciones constantes de la base de datos de clientes de la empresa ✓ Brinda el mejor servicio de garantía en los productos que ofrece la empresa con la finalidad de satisfacer al cliente. 	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilidad de palabra ✓ Paciencia ✓ Insistencia ✓ Proactivo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención al cliente ✓ Ser creativo ✓ Sociable ✓ Comprometido con su trabajo

Cargo Comprador

CARGO	Comprador
AREA DE FUNCIÓN	Compras
JEFE INMEDIATO	Gerente-propietario
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	



<ul style="list-style-type: none">✓ Realiza un estudio de las cotizaciones que presentan los diferentes proveedores para seleccionar al proveedor más factible para la empresa.✓ Realiza la adquisición de productos considerando, calidad, precio y proveedor calificado para brindar los mejores productos del mercado.✓ Realiza y mantiene registros de las compras realizadas.✓ Mantiene una buena relación con los proveedores de la empresa.✓ Realiza las labores asignadas al departamento de compras en coordinación con las diferentes áreas.	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Capacidad de analizar✓ Habilidad en el manejo de tecnología.	<ul style="list-style-type: none">✓ Facilidad de trabajar en equipo✓ Buena relación con los compañeros.

**Cargo Asistente de Recursos Humanos**

CARGO	Asistente de RRHH
AREA DE FUNCIÓN	Talento Humano
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Mantiene la base de datos actualizadas, de todo el personal que labora en la empresa donde se describa, cargo, sueldo que percibe, fecha de ingreso, cargas familiares, etc.✓ Realiza los pagos en las fechas establecidas y realizar la entrega de los roles de pago físicos.✓ Realiza los ingresos de las horas extras y el porcentaje que corresponde por ello según la ley.✓ Realiza los pagos de los beneficios de ley y los aporte mensuales de la seguridad social, según las regulaciones disponibles en las fechas establecidas.✓ Mantiene un archivo de toda la documentación del personal que labore en la empresa.	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Honestidad✓ Motivación✓ Responsabilidad✓ Autocontrol✓ Estabilidad emocional	<ul style="list-style-type: none">✓ Confidencialidad en el manejo de la información a la que tenga accesibilidad✓ Facilidad de adaptación✓ Trabajo en equipo✓ Mantener una buena relación con los compañeros Buen trato respeto en la atención a los demás compañeros✓ Facilidad de palabra

**Cargo Asistente de Cobranzas**

CARGO	Asistente de Cobranzas
AREA DE FUNCIÓN	Cobranzas
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Revisa y genera el reporte de la cartera vencida✓ Seguimiento del estado de cobro del cliente✓ Recauda de las obligaciones contraídas de los clientes para con la empresa✓ Realiza un cronograma de las actividades a realizar para cumplir con sus funciones sean estos de cobro, recaudo, entrega de notificaciones, etc.✓ Realiza un informe de sus funciones y notificar si ha existido algún inconveniente en el desempeño de sus labores.✓ Realiza ajustes a la cartera del cliente y verificar los saldos.	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad con el trabajo al que se le encomendado✓ Reacción ante las situaciones que se pueden presentar en el ejercicio de sus funciones✓ Honesto e integro	<ul style="list-style-type: none">✓ El buen trato, la atención y el respeto en la forma de tratar a los demás✓ Paciencia✓ Astucia✓ Manejo de conflictos



Cargo Contador

CARGO	Contador
AREA DE FUNCIÓN	Contabilidad
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Realiza los estados financieros de la entidad.✓ Maneja el archivo general del área contable.✓ Revisa y actualización de los requerimientos de ley.✓ Realiza las conciliaciones bancarias y verifica los saldos de las cuentas✓ Revisa y consulta los estados de cuentas bancarias de la entidad✓ Maneja de la información contable de la entidad.✓ Gestiona y maneja los activos fijos y verifica la vida útil de los mismos.✓ Verifica y realiza los pagos de los impuestos de la empresa.✓ Cuando el caso amerite realiza la revisión de los documentos o listados de algún proveedor o cliente que se encuentren en el archivo general.	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Honestidad e integridad✓ Responsabilidad ante el trabajo encomendado.✓ Serenidad ante los problemas.✓ Solución de problemas.✓ Disposición de aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Relación con los compañeros.✓ Disposición absoluta para trabajar en equipo.✓ Confidencialidad con el manejo de la información.

**Cargo Bodeguero**

CARGO	Bodeguero
AREA DE FUNCIÓN	Inventarios
JEFE INMEDIATO	Gerente
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none">✓ Manejo de archivos y de la documentación pertinente.✓ Manejo de documentos que determinen el coste de la mercancía que se maneja en la empresa de acuerdo al método que utiliza la misma.✓ Realiza la constatación física de los inventarios para verificar su estado.✓ Cuando se realicen el cierre de año es necesario el conteo físico total para comparar con los valores en libros.✓ Realiza un correcto manejo del sistema de inventarios de la empresa, para que, se evite un descuadre en cuentas con departamentos que estén directamente coordinados.✓ Genera reportes continuos de los inventarios de la empresa.	
COMPETENCIAS	
PERSONALES	INTERPERSONALES
<ul style="list-style-type: none">✓ Responsabilidad✓ Capacidad para aprender✓ Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">✓ Colaboración✓ Relación con compañeros de trabajo✓ Afinidad para trabajar en equipo✓ Confidencialidad en el manejo de la información

4.4.4 PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS PRINCIPALES AREAS DE LA EMPRESA

Una de las propuestas más importantes, del presente trabajo hace referencia a la elaboración del manual de procedimientos, el mismo que, debe contener un detalle de las actividades principales que realiza la empresa para el manejo de sus operaciones diarias.

Por medio de este manual se pretende, lograr un mejoramiento continuo en la organización, coordinación y manejo de las operaciones de manera integral y que el mismo, apoye de manera satisfactoria a las fortalezas de la empresa.

Objetivos

- ✓ Mostrar con claridad el procedimiento de las principales actividades que realiza la empresa para su correcto funcionamiento.
- ✓ Analizar de forma efectiva la manera de llevar a cabo cada procedimiento, su objetividad y facilidad de identificación.

4.4.4.1 Manual de los Principales Procedimientos

4.4.4.1.1 Prototipo del Manual de Procedimientos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
PROCEDIMIENTO	Nombre del Proceso
RESPONSABLE	Nombre del Área
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
<p>Objetivo Se define lo que la empresa desea conseguir con la ejecución de este procedimiento.</p> <p>Base legal Se refiere a las políticas y normas que debe seguir el procedimiento para ser desarrollado eficientemente.</p> <p>Alcance Definir donde comienza y termina el procedimiento, así como, las partes implicadas en el desarrollo del mismo.</p>	



Responsabilidades

Definir las tareas y responsabilidades de cada una de las partes implicadas en el procedimiento.

Insumos y materiales

Especificar los diversos documentos y demás insumos necesarios para el desarrollo del procedimiento.

Resultados

Describir los resultados que se esperan conseguir después de ejecutar el procedimiento.

Interacción con otros procesos

Se refiere a los demás procedimientos que se relacionan directamente con el procedimiento mencionado.

Descripción del proceso

Describir todas las fases que debe seguir el procedimiento para ser ejecutado.

Diagrama de Flujo

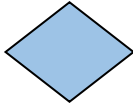


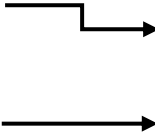
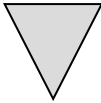
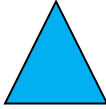
Representación gráfica del proceso.

Observaciones

Expresar algún criterio que sirva para mejorar el procedimiento.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.4.4.1.2 Simbología utilizada en los Diagramas de Flujo

SÍMBOLO		DESCRIPCIÓN
	INICIO/FIN	Representa el inicio o el fin de un proceso o actividad.
	DECISIÓN	Representa el proceso de decisión entre dos alternativas.
	OPERACIÓN	Es utilizada para representar una actividad u operación.
	DOCUMENTO	Hace referencia a la documentación que se origina de una determinada actividad.
	TRASLADO	Es utilizado para conectar los símbolos, mostrando así la dirección de los procesos.
	ARCHIVO PERMANENTE	Hace referencia a un archivo que se guarda de manera definitiva
	ARCHIVO TEMPORAL	Se refiere a un archivo que se guarda por un periodo de tiempo establecido.

4.4.4.1.3 Principales Procesos

Proceso de Ventas

PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS	
PROCEDIMIENTO	VENTAS
ÁREA RESPONSABLE	VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Objetivo

Este procedimiento tiene como objetivo llegar al cliente con la mejor atención y dándole a conocer que se cuenta con productos de calidad.

Base legal

Políticas internas de ventas, en lo referente a, ventas a crédito, tasas de interés comercial.

Alcance

Este procedimiento inicia con la atención al cliente y termina con la venta y entrega del producto y se desarrolla con la intervención de cliente, cajero y vendedor.

Responsabilidades

Cliente

- ✓ Analiza el producto.
- ✓ Entregar los requisitos para que le hagan la respectiva documentación.
- ✓ Entregar el dinero.

Cajero

- ✓ Realizar el cobro de la mercadería comprada.
- ✓ Entregar el documento que respalde la venta de la mercadería.

Vendedor

- ✓ Dar la información necesaria sobre el o los productos que desee conocer el cliente.
- ✓ Dar todas las opciones de compra al cliente.
- ✓ Revisión de los documentos para el cierre de la venta.
- ✓ Entrega del producto

Insumos y materiales

- ✓ Comprobante de venta (factura).
- ✓ Garantía.
- ✓ Si la compra es a crédito (Letra de cambio).

- ✓ Compromiso del cliente de realizar los pagos a tiempo.

Resultados

Servir de apoyo para la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, en el proceso de desarrollo de las ventas, generando confianza para atraer más clientes.

Interacción con otros procesos

Generalmente este proceso interactúa con el proceso de contabilidad por ser uno de los más relevantes requiere de un registro de transacciones sin lugar a errores.

Descripción del proceso

El proceso de ventas es considerado como uno de los más importantes dentro de la empresa:

- ✓ Inicia cuando el cliente ingresa a la empresa, en ese momento él debe recibir una atención personalizada
- ✓ Solicita información sobre el producto que desee adquirir.
- ✓ El vendedor deberá verificar de inmediato si el artefacto solicitado existe.
- ✓ El vendedor da a conocer las opciones de compra con el que se maneja la empresa en este caso a crédito y contado.
- ✓ Comunica al cliente los plazos que se tiene para los créditos que se otorgan en la empresa.
- ✓ El cliente decide si adquirir o no el producto tomando en cuenta la información brindada por el vendedor
- ✓ Si el cliente decide adquirir el bien se procede a la venta inmediata.
 - Si la venta es al contado en caja se realiza el respectivo comprobante y se procede a entregar el bien con todas las garantías y servicios adicionales realizando el cobro respectivo.
 - Si la venta es a crédito el cliente hace la entrega de los requisitos y se establecen las condiciones y plazos.

Diagrama de Flujo: Ver Anexo N° 2, Flujogramas 1



Observaciones:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Proceso de Compras

PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
PROCEDIMIENTO	COMPRAS
ÁREA RESPONSABLE	COMPRAS
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
Objetivo Este procedimiento tiene por finalidad realizar la selección del proveedor más conveniente para la empresa, buscando la calidad en los productos, facilidad de pago y los mejores beneficios para la empresa.	
Base legal Políticas de compras,	
Alcance Este procedimiento inicia con la elaboración de la hoja de pedido y finaliza con la recepción de la mercadería, las partes involucradas en dicho proceso son asistente de compras, proveedor, cajero.	
Responsabilidades	
Asistente de compras <ul style="list-style-type: none">✓ Análisis y selección del proveedor✓ Revisión de proformas de los proveedores en cuanto a calidad de producto.✓ Analizar las tasas de interés.	
Cajero <ul style="list-style-type: none">✓ Entrega el cheque para el pago de los proveedores	
Proveedor <ul style="list-style-type: none">✓ Verificar la información necesaria sobre los productos que la empresa	

necesite.

- ✓ Dar a conocer cuáles son las opciones de crédito y tasas de interés.
- ✓ Revisión de los documentos para el cierre de la compras.
- ✓ Entrega de los productos.

Insumos y materiales

- ✓ Comprobante de venta (factura).
- ✓ Garantías.
- ✓ Si la compra es a crédito (pagaré).
- ✓ Compromiso de la empresa de realizar los pagos en los plazos establecidos.

Resultados

Manejar con mayor facilidad el proceso de compras, analizando minuciosamente la calidad y precio de los productos, para así, poder ofrecer los mejores productos del mercado.

Interacción con otros procesos

Generalmente este proceso interactúa con la contabilidad, pues, requiere de un registro de transacciones sin lugar a errores, así como también se tiene la intervención de la gerencia por ser el encargado de firmar las autorizaciones para las compras necesarias.

Descripción del proceso

El proceso de compras es considerado como uno de los más importantes dentro de la empresa:

- ✓ El Asistente de compras revisa la orden de pedido para saber lo que la empresa necesita adquirir.
- ✓ Seguidamente presenta al gerente, esta orden, para que, dé la autorización para realizar la compra de los productos necesarios.
- ✓ Cuando se cuenta con la autorización el asistente realiza un análisis de las proformas presentadas por los proveedores para optar por el mejor.
- ✓ Cuando se ha seleccionado el proveedor se procede a realizar el pedido de la mercadería necesaria.



- ✓ El proveedor entrega la mercadería a la empresa
 - Si la compra es a contado el cajero debe entregar el cheque respectivo
 - Si la compra es a crédito se respetan las condiciones pactadas en el respectivo documento.
- ✓ En caso que haya devolución del producto por parte de la empresa, el proveedor procede a realizar el respectivo documento.
- ✓ El proveedor realiza el cambio del producto y se realizan los ajustes necesarios.

Diagrama de Flujo: Ver Anexo N° 2, Flujograma 3

Observaciones:

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

Proceso de Cobranzas

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL PROCESO COBRANZAS	
PROCEDIMIENTO	COBRANZAS
ÁREA RESPONSABLE	PROCESO DE COBRANZAS
DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	
<p>Objetivo</p> <p>El objetivo fundamental de este proceso es lograr que los clientes cumplan con los pagos en los plazos establecidos y en la medida que sea posible recuperar la cartera vencida de la empresa.</p>	
<p>Base legal</p> <p>Políticas de cobranzas</p>	
<p>Alcance</p> <p>Este procedimiento inicia con la revisión de la cartera vencida y termina con el cobro de la deuda, embargo del bien o un juicio legal; en el mismo intervienen el cobrador, cajero, gerente.</p>	

Responsabilidades

Cobrador

- ✓ Realizar un seguimiento periódico de la cartera de la empresa.
- ✓ Realizar una lista de los clientes que se encuentren con el plazo vencido
- ✓ Realizar las notificaciones.

Cajero

- ✓ Ingresa el cobro de los clientes que le informe el asistente de cobranzas.

Gerente

- ✓ Verificar la información de los clientes brindada por el asistente de cobranzas.
- ✓ Establecer nuevas oportunidades para el pago absoluto.

Insumos y materiales

- ✓ Comprobante de respaldo(Pagaré)
- ✓ Notificaciones.
- ✓ Listado de los clientes con plazos vencidos.
- ✓ Recibos de los cobros realizados.

Resultados

Disminuir el número de clientes con morosidad y beneficiar a las dos partes (nuevas oportunidades para realizar el pago).

Interacción con otros procesos

Generalmente este proceso interactúa con la contabilidad, pues, requiere de un registro de las transacciones y en el extremo de los casos declarar por incobrables las cuentas.

Descripción del proceso

Cobranzas es considerado como uno de los procedimientos más importantes dentro de la empresa:

- ✓ Este proceso comienza cuando se realiza una venta a crédito.
- ✓ El vendedor sustenta la venta con un documento de soporte que es el pagare/letra de cambio que estará disponible en el archivo temporal.



<ul style="list-style-type: none">✓ El asistente de cobranzas, se encarga de, realizar la revisión periódica del archivo para verificar los plazos de los créditos.✓ Después de esta revisión procede a realizar llamadas telefónicas para gestionar el pago de dichas cuentas.✓ En caso que el cliente no responda a la llamada se envía una solicitud por escrito al domicilio del cliente.✓ Si luego de esto el cliente no se acerca a realizar los pagos correspondientes, se entrega la documentación al abogado de la empresa para que proceda a gestionar el pago mediante las acciones legales correspondientes. <p>Diagrama de Flujo: Ver Anexo N° 2, Flujograma 2.</p>		
Observaciones:		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:

4.4.5 PROPUESTA DE RENOVACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

La presente propuesta está dirigida básicamente a decodificar aquellas estrategias que no otorgan ningún beneficio al cumplimiento de los objetivos y diseñar otras estrategias basadas en las necesidades actuales de la empresa y generar resultados óptimos.

4.4.5.1 Objetivo

Otorgar al personal una herramienta que les permita conocer con claridad los objetivos, lineamientos y estrategias que deben aplicarse dentro de la empresa, permitiendo así mejorar sus operaciones y actividades.

4.4.5.2 Justificación

El Plan Estratégico es un documento de vital importancia dentro de la empresa, ya que, es la herramienta que contiene las políticas y líneas de trabajo de la organización, por lo tanto, se convierte en la guía que orienta a la empresa a



direccionar sus actividades hacia la generación de resultados positivos que le permitirán alcanzar sus objetivos.

4.4.5.3 Plan Estratégico

El Plan Estratégico de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA ha sido reformulado con el objeto de establecer todas las estrategias y lineamientos que la empresa debe seguir para el desarrollo de sus actividades en los próximos años, de tal manera que, sus objetivos estén bien direccionados adaptándose a las necesidades de la empresa y contribuyendo a la obtención de los mejores resultados.

Situación Actual de la Empresa

MULTISERVICIOS PAULA, fue creada el 6 de junio del 2007, por el Sr. Edison Paul Jaramillo Ayala teniendo como Registro Único de Contribuyentes el N° 1103204861001, en sus inicios sus actividades se basaban en la compra y venta de celulares y demás aparatos electrónicos pequeños, con el pasar del tiempo la empresa fue creciendo y en enero del 2011, adopta el proceso de llevar contabilidad, y es aquí donde contrata a una persona que se encargue de las ventas, y demás actividades dentro de esta pequeña empresa. Hoy en día es una de las pequeñas empresas más reconocidas en el cantón Saraguro con una gran variedad de productos como son artefactos eléctricos, electrodomésticos, motocicletas y sus repuestos, artículos de cerámica, maquinaria, equipos de oficina entre otros.

MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, visión y los valores que persigue la empresa se encuentran claramente definidos, por ende, las estrategias deben estar alineadas a los mismos, para que con, la aplicación conjunta se pueda cumplir los objetivos institucionales.

Misión

Brindar a nuestros clientes productos de calidad y con facilidad de pago logrando así satisfacer sus necesidades.



Visión

Llegar a posesionarnos como la empresa líder en comercio de electrodomésticos, muebles, equipos de oficina y demás productos para el hogar en el Cantón Saraguro.

Valores

- ✓ **Honestidad:** Fomentamos la honestidad en nuestros trabajadores.
- ✓ **Responsabilidad:** Trabajamos con Responsabilidad lo cual nos permite realizar el trabajo de la mejor manera posible
- ✓ **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes brindando así la mejor calidad en nuestros servicios.
- ✓ **Perseverancia:** Buscamos mejorar cada día hasta conseguir la mejor calidad en nuestros productos.
- ✓ **Puntualidad:** El personal de la empresa debe respetar los horarios de llegada y salida, así como también el tiempo que se le asigna para entregar una tarea específica.
- ✓ **Trabajo en equipo:** Es uno de los valores fundamentales para el funcionamiento de la empresa, tomando en cuenta que la integración laboral es muy importante para que la empresa logre cumplir sus objetivos.

POLÍTICAS

Políticas generales

- ✓ Las actividades de la empresa deben ser direccionadas tomando como base los valores y principios contenidos en el código de ética.
- ✓ Las operaciones de la empresa serán ejecutadas de acuerdo a la ley, con el propósito único de satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Las actividades de los empleados deberán acogerse a los lineamientos establecidos en el manual de funciones.

Políticas de ventas

- ✓ Los productos vendidos deben ser muy bien revisados a la hora de ser entregados, para evitar clientes insatisfechos o problemas posteriores.
- ✓ Las ventas a crédito deben ser aprobadas por el gerente.

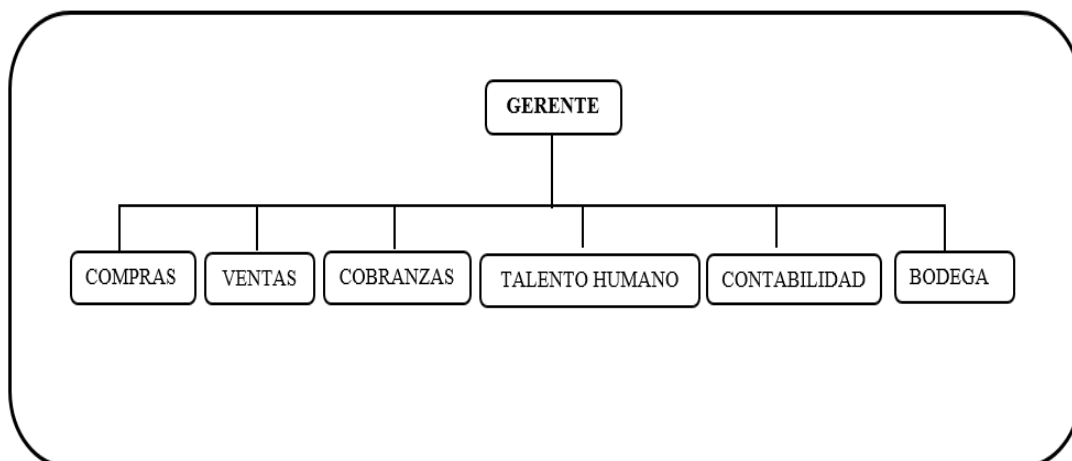
Políticas de compras

- ✓ Las compras sean a contado o a crédito deben ser analizadas y autorizadas únicamente por el gerente.
- ✓ Si un producto se encuentra en malas condiciones debe ser comunicado de forma inmediata al proveedor para realizar la debida transacción.

Políticas de cobranzas

- ✓ La revision de los documentos que respalden las ventas a credito, debe ser periodica.
- ✓ Cuando se realice los cobros a los clientes en morosidad, obligatoriamente se debe generar un informe.
- ✓ Si despues de recibir las notificaciones el cliente no cumple con el pago de su deuda la empresa inmediatamente entrara en proceso legal.

Estructura Organizativa



(Ilustración N°1, Capítulo I)

La empresa presenta un organigrama estructural funcional debido a que tiene una division departamental para la realizacion de sus actividades de una manera eficiente y eficaz.

El Gerente general o propietario es el encargado de tomar las decisiones y dar las autorizaciones respectivas para cualquier gestión que se realice en cada uno de los departamentos de la empresa, los mismos que coordinados entre sí contribuyen a la consecución de los objetivos organizacionales. Entre estos



tenemos los departamentos de compras, ventas, cobranzas, talento humano, contabilidad y bodega.

El departamento de compras es el encargado de realizar las cotizaciones y la adquisición de la mercadería para la empresa, el departamento de ventas se encarga de realizar el proceso de ventas y el trato directo con el cliente, cobranzas es el encargado de realizar las gestiones de cobro a los clientes que han realizado sus compras a crédito cuando se vence el plazo, talento humano es el encargado de administrar al personal y de pagar los sueldos de cada uno así como gestionar las capacitaciones que estos necesitan para mejorar la productividad de la empresa, el departamento de contabilidad es el encargado de revisar y registrar las transacciones diarias de compras y ventas de las mercaderías objeto del negocio y dar cumplimiento a las normas y reglamentos a las que está sujeta la entidad y por ultimo bodega se encarga de proveer la mercadería necesaria para la venta.

La coordinación de los distintos departamentos ha hecho posible que hasta la fecha la empresa haya obtenido buenos resultados, que le permiten, continuar con sus operaciones diarias, sin embargo, si llegaran a darse cambios con oportunidades de mejora la empresa está dispuesta a asumirlas, esperando mejorar sus resultados.

Estudio del Entorno

Competidores: La empresa se encuentra ubicada en el centro de un cantón pequeño, por lo cual, los competidores potenciales se encuentran ubicados muy cerca de la misma, por esta razón, surge la necesidad de diseñar estrategias que superen a las establecidas por los competidores.

Renta: Otro limitante para que la empresa logre alcanzar sus objetivos es que no cuenta con un local propio para desarrollar sus funciones, esto podría afectar negativamente, debido que. el arrendatario tiene el control del local y puede decidir subir el precio o entregárselo a otra persona en cuanto se termine el contrato de arrendamiento.



Consumidores: Son los que deciden donde, cuando y como comprar, es por ello que, deben ser el centro de atención al momento de establecer estrategias de la empresa, realizando el análisis de gustos, preferencias, hábitos de consumo, etc.

Economía: Hoy en día todo el país se encuentra enfrentando una situación económica difícil y como a todos los sectores esto afecta mucho al sector comercial, pues, una economía baja cambia los hábitos de vida y consumo de las personas, obligando que la empresa establezca estrategias que logren rebasar este tipo de cambios externos.

Tecnología: Los cambios tecnológicos muchas veces se convierten en inconvenientes para que la empresa cumpla sus propósitos, ya que la misma, no siempre puede actuar a la par con la innovación tecnológica, pero, se pueden diseñar lineamientos que eviten que la empresa se vea afectada ante un cambio tecnológico.

Análisis FODA

FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Una de las más conocidas del sector.✓ Alta gama de productos✓ Buena relación con los clientes.✓ Experiencia en el sector comercial.✓ Ofrece servicio post venta.	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ La ubicación de la empresa es muy buena.✓ Innovaciones en productos y/o servicios
DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de manejo de tecnologías.✓ No tiene local propio✓ Impuntualidad de los empleados.	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">✓ Competidores cercanos.✓ Cambios en las leyes, impuestos.✓ Inestabilidad económica en el país.



<ul style="list-style-type: none">✓ Falta de capacitación a los empleados.✓ Falta de control de inventarios.✓ Escasa seguridad.✓ Coordinación entre diferentes áreas.	<ul style="list-style-type: none">✓ Cambio en gusto de consumidores.
--	--

OBJETIVOS

Objetivo General

Ofrecer a nuestros clientes las mejores alternativas en productos para el hogar, tales como, artefactos eléctricos, electrodomésticos, motocicletas y sus repuestos, artículos de cerámica, maquinaria, equipos de oficina entre otros.

Objetivos Específicos

- ✓ Estabilizarnos como los líderes en la venta de electrodomésticos y demás productos para el hogar en el Cantón Saraguro.
- ✓ Conformar un equipo de trabajo competente capaz de ofrecer la mejor atención a nuestros clientes.
- ✓ Mantener e incrementar la satisfacción y fidelidad de nuestros clientes.
- ✓ Disponer de una gran gama de productos, que permitan, generar mayor competitividad.
- ✓ Realizar la actualización continua de los sistemas de información existentes con el objeto de mejorar la comunicación interna y externa.

ESTRATEGIAS

Para complementar las estrategias establecidas con anterioridad en el plan estratégico, se visto la necesidad de implementar nuevas estrategias las mismas que beneficiaran al logro y cumplimiento de los objetivos propuestos.

- ✓ Incentivar las ventas mediante la promoción de descuentos en nuestros productos.
- ✓ Extender más campañas publicitarias para dar a conocer mejor nuestros productos.



- ✓ Ofrecer productos y servicios complementarios con el objeto de mejorar la satisfacción de nuestros clientes.
- ✓ Brindar servicios adicionales sin ningún costo, aumentando así, la probabilidad de venta de los productos.
- ✓ Otorgar a nuestros clientes premios por sus compras, tales como, llaveros, camisetas, e incluso un artículo complementario.
- ✓ Mejorar la exhibición de nuestros productos, para atraer de mejor manera la atención de los consumidores.
- ✓ Realizar un análisis de los costos para establecer hasta qué punto se puede bajar los precios con el fin de incentivar la venta de nuestros productos.
- ✓ Aumentar las competencias y destrezas de nuestros empleados, mediante, la implementación de programas de capacitación continuas.
- ✓ Implementar un buzón de sugerencias y quejas para nuestros clientes con la finalidad de conocer y mejorar la atención hacia los mismos.
- ✓ Implementar redes sociales, que permitan, estar más conectados con nuestros clientes y de esta manera dar a conocer los productos y servicios que oferta la empresa.



CAPITULO V

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

Al culminar con el presente trabajo de titulación se ha llegado a establecer las siguientes conclusiones:

- ❖ El control interno es una herramienta fundamental en la vida de las empresas, puesto que, es un proceso adaptable a la estructura organizacional, operativa o jurídica y puede ser llevado a cabo por las personas mediante las actividades que realicen, proporcionando una seguridad razonable orientada a la consecución de objetivos.
- ❖ La implementación de herramientas de control interno a la organización, permite mejorar su productividad, eficiencia, eficacia y economía, verificando que, los componentes y principios estén presentes y en funcionamiento, sin dejar de lado la aplicación del criterio profesional para la correcta toma de decisiones.
- ❖ Al realizar la evaluación al sistema de control interno de la empresa comercial “MULTISERVICIOS PAULA” correspondiente al año 2016, se establece lo siguiente:
 - ✓ La empresa no cuenta con un código de ética escrito, lo cual, no garantiza que exista un compromiso total por parte de los empleados y esto puede provocar consecuencias que afecten directamente al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
 - ✓ La ausencia de planes de capacitación en la empresa, impide que, el personal cuente con un buen entrenamiento y formación para atender las diversas necesidades que surgen en las distintas áreas de la empresa.
 - ✓ La empresa no cuenta con un manual de funciones que le permita a su personal conocer de forma clara las funciones, responsabilidades y niveles de autoridad que corresponden a cada cargo.



- ✓ La falta de un manual de procedimientos en la empresa, impide que el personal conozca con claridad las tareas que le corresponden desarrollar de acuerdo al área en que desempeñe sus funciones.
- ✓ La empresa ha diseñado un plan estratégico que no puede ser aplicado correctamente, puesto que, las estrategias establecidas en dicho plan no se adaptan con facilidad a las necesidades de la empresa.
- ✓ El sistema de control que maneja la empresa no es sometido a evaluaciones periódicas, que permitan, comprobar que esté funcionando correctamente, mitigando de esta manera los posibles eventos o riesgos que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos.

5.2 RECOMENDACIONES

Tomando en consideración las conclusiones establecidas en este trabajo se recomienda al gerente de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA:

- ✓ Poner énfasis en la aplicación e implementación de las propuestas realizadas para mejorar el sistema de control interno y lograr un funcionamiento efectivo de la empresa.
- ✓ Implementar un manual de procedimientos referentes a los sistemas de información que utiliza la empresa, para que la información que se genera en los mismos sea confiable para una oportuna toma de decisiones.
- ✓ Para el control de asistencia, implementar un reloj biométrico, que le permita, registrar la hora de entrada y salida del personal para así evitar cualquier tipo de incumplimiento y las sanciones respectivas.
- ✓ En los inventarios utilizar el sistema que dicta las normas más actuales para evitar cualquier tipo de variaciones entre las existencias físicas y el valor en libros.
- ✓ Implementar políticas de seguimiento y control de supervisión al sistema de control interno mediante el uso de indicadores de gestión para detectar posibles deficiencias que pueden afectar a los resultados.



ANEXOS

ANEXO Nº 1

CUESTIONARIOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Cuestionario 1

ENTORNO DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS			COMENTARIO
		SI	NO		
1	¿La gerencia muestra interés y compromiso con la integridad y los valores éticos?	X			
2	¿Existe un código de conducta y de ética y estos han sido difundidos a todo el personal de la empresa?		X		No cuenta con un código expresado por escrito.
3	¿Se toman acciones disciplinarias cuando el código de conducta o ética no han sido cumplidas?	X			
4	¿La gerencia corrige de una manera oportuna y eficaz las deficiencias detectadas en el control interno?	X			
5	¿Existen planes de capacitación para que el personal de la empresa se actualice constantemente?		X		No existen planes de capacitación
6	¿Las responsabilidades y funciones que deben desarrollar el personal de la empresa están claramente definidas?	X			



7	¿Existe algún tipo de incentivo para que el personal de la empresa realice sus actividades con mayor motivación?	X			
8	¿La estructura organizativa muestra con claridad las relaciones Jerárquicas?	X			
TOTAL		6	2		

Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

Cuestionario 2

EVALUACION DE RIESGOS					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIO
		SI	NO		
1	¿El desempeño de las funciones encomendadas a cada miembro del personal de la empresa son evaluadas periódicamente?		X		Las evaluaciones no son periódicas.
2	¿Los objetivos de la empresa están claramente definidos?	X			
3	¿La información de la empresa está debidamente respaldada, en caso de cualquier evento?	X			
4	¿La empresa ha destinado los recursos suficientes para alcanzar las metas que	X			



	se han establecido?				
5	¿La empresa utiliza indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas?		X		Los resultados no se miden mediante la aplicación de indicadores.
6	¿Existe un control y evaluación periódica del plan estratégico?		X		No se realizan evaluaciones del Plan Estratégico.
7	¿Se realizan revisiones periódicas de las actividades y cambios que se realizan en la empresa con el fin de identificar y evaluar los eventos que pueden afectar de manera negativa en la consecución de objetivos?	X			
8	¿Todas las transacciones que se realizan en la empresa son previamente autorizadas?	X			
	TOTAL	5	3		

Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

Cuestionario 3

ACTIVIDADES DE CONTROL					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIO
		SI	NO		
1	¿Los controles implementados en la empresa contribuyen a la administración de riesgos de los principales procesos y actividades?	X			
2	¿Los controles implementados en la empresa están documentados en un manual de funcionamiento?		X		No existe un Manual de Funcionamiento
3	¿Los procedimientos de control son comprendidos por todo el personal y se aplican de manera correcta?	X			
4	¿Se ha implementado medidas de seguridad para los recursos que posee la empresa?	X			
5	¿Los sistemas de información se encuentran debidamente restringidos, para evitar el acceso de usuarios no autorizados?	X			
6	¿Los procesos y actividades de la empresa se encuentran soportados en	X			



	un sistema de información?				
7	¿La empresa cuenta con controles que aseguren la protección de sus activos?	X			
8	¿Existen procedimientos que se apliquen para evaluar el desempeño del personal?	X			
9	¿La empresa tiene controles que protejan la administración de la información?	X			
10	¿Existe una supervisión constante que asegure el cumplimiento de la normativa así como la eficiencia y eficacia de los objetivos organizacionales?		X		No se realizan supervisiones.
11	¿La dirección realiza la evaluación periódica de la efectividad de los procedimientos de control?		X		Los procedimientos de control no son evaluados.
12	¿Existen sistemas de seguridad que restrinjan el acceso a bodega de personas no autorizadas?	X			
13	¿Existen procedimientos que aseguren la protección de archivos?	X			



	TOTAL	10	3	
--	--------------	-----------	----------	--

Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

Cuestionario 4

INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIO
		SI	NO		
1	¿Las actividades de control contribuyen a que, la información que utiliza la organización sea oportuna, transparente y de calidad?		X		Los procedimientos de control no contribuyen al flujo oportuno de información.
2	¿Los sistemas de información implementados aseguran que la información que fluye en la organización sea veraz, oportuna y de calidad?	X			
3	¿Los sistemas de información contribuyen a la correcta toma de decisiones?	X			
4	¿La organización cuenta con líneas de comunicación para difundir información sobre proyectos, metas y objetivos	X			



	establecidos por la dirección?				
5	¿Los sistemas de comunicación permiten que la dirección identifique y comunique oportunamente la información importante?	X			
6	¿Los sistemas de información son controlados adecuadamente?		X		No existe control de los sistemas.
7	¿La organización mantiene canales de comunicación abiertos que mejoren el flujo de la información para las partes interesadas?	X			
8	¿Los sistemas de información brindan al personal la confianza necesaria para desarrollar sus actividades eficientemente?	X			
9	¿Existe una persona responsable de revisar, que los sistemas de información funcionen correctamente?	X			
10	¿Los sistemas de información y contabilidad que se utilizan en la organización son actualizados constantemente?		X		Los sistemas no son ajustados a los diversos cambios de la



					empresa.
11	¿La organización cuenta con la información necesaria que le permita conocer las necesidades y los niveles de satisfacción de sus clientes?	X			
12	¿La organización realiza la evaluación periódica de la efectividad de las líneas de comunicación establecidas?		X		No existe una evaluación de las líneas de comunicación.
TOTAL		8	4		

Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

Cuestionario 5

SUPERVISION Y MONITOREO					
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTA			COMENTARIO
		SI	NO		
1	¿Se ha designado a un responsable para supervisar y evaluar el cumplimiento de las actividades dentro de la empresa?		X		No se ha designado un supervisor.



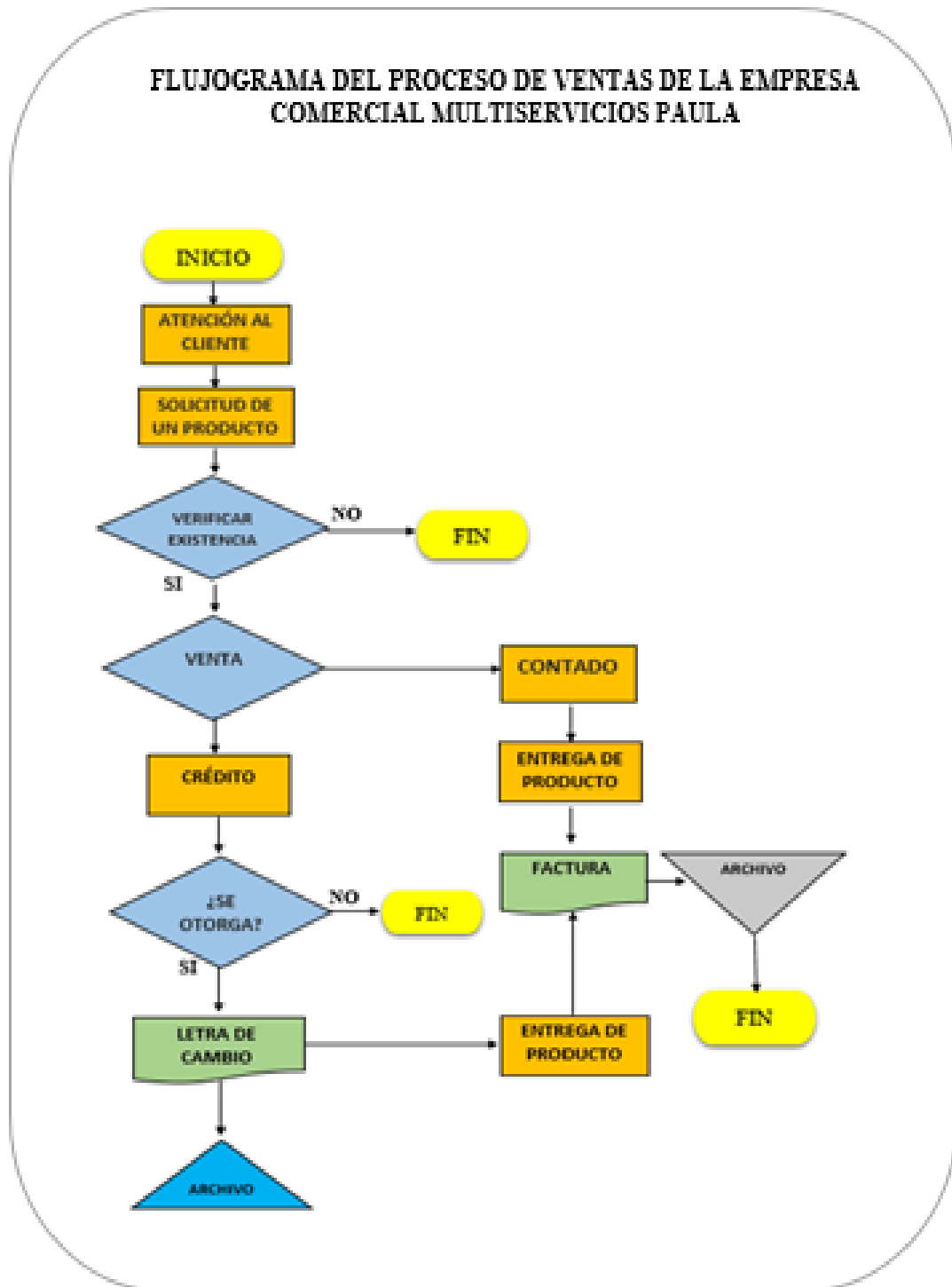
2	¿La organización realiza la evaluación periódica para verificar si los componentes de Control Interno están presentes y en funcionamiento?		X		No se realiza la evaluación del control interno.
3	¿Se comunica oportunamente las deficiencias de control interno a la autoridad competente?	X			
4	¿La máxima autoridad investiga a fondo las causas de las deficiencias encontradas para aplicar medidas correctivas correspondientes?		X		No se investigan las deficiencias encontradas.
	TOTAL	1	3		
	TOTAL GENERAL	30	15		

Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

ANEXO Nº 2

FLUJOGRAMAS

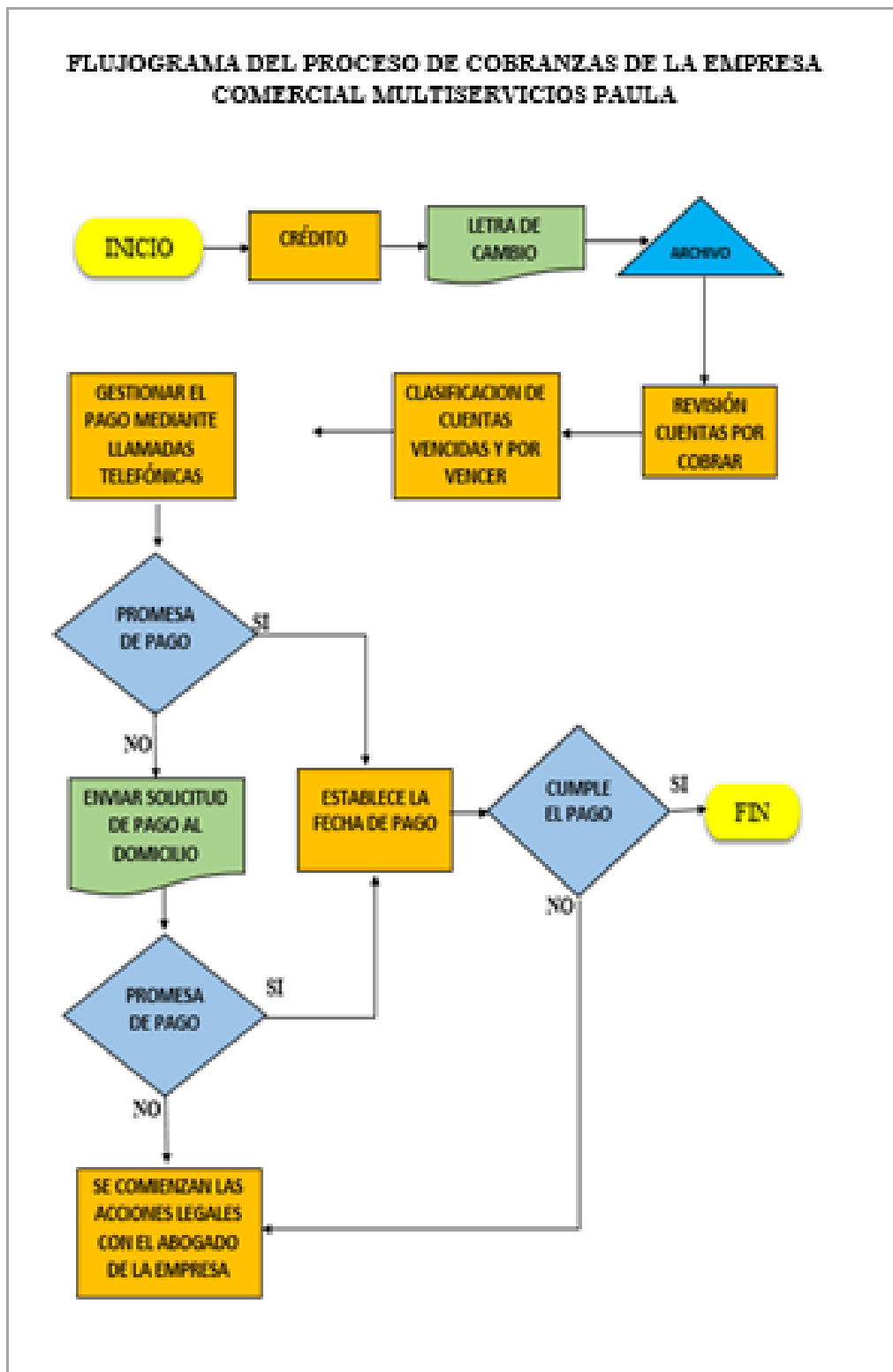
Flujograma 1



Realizado por: Las Autoras

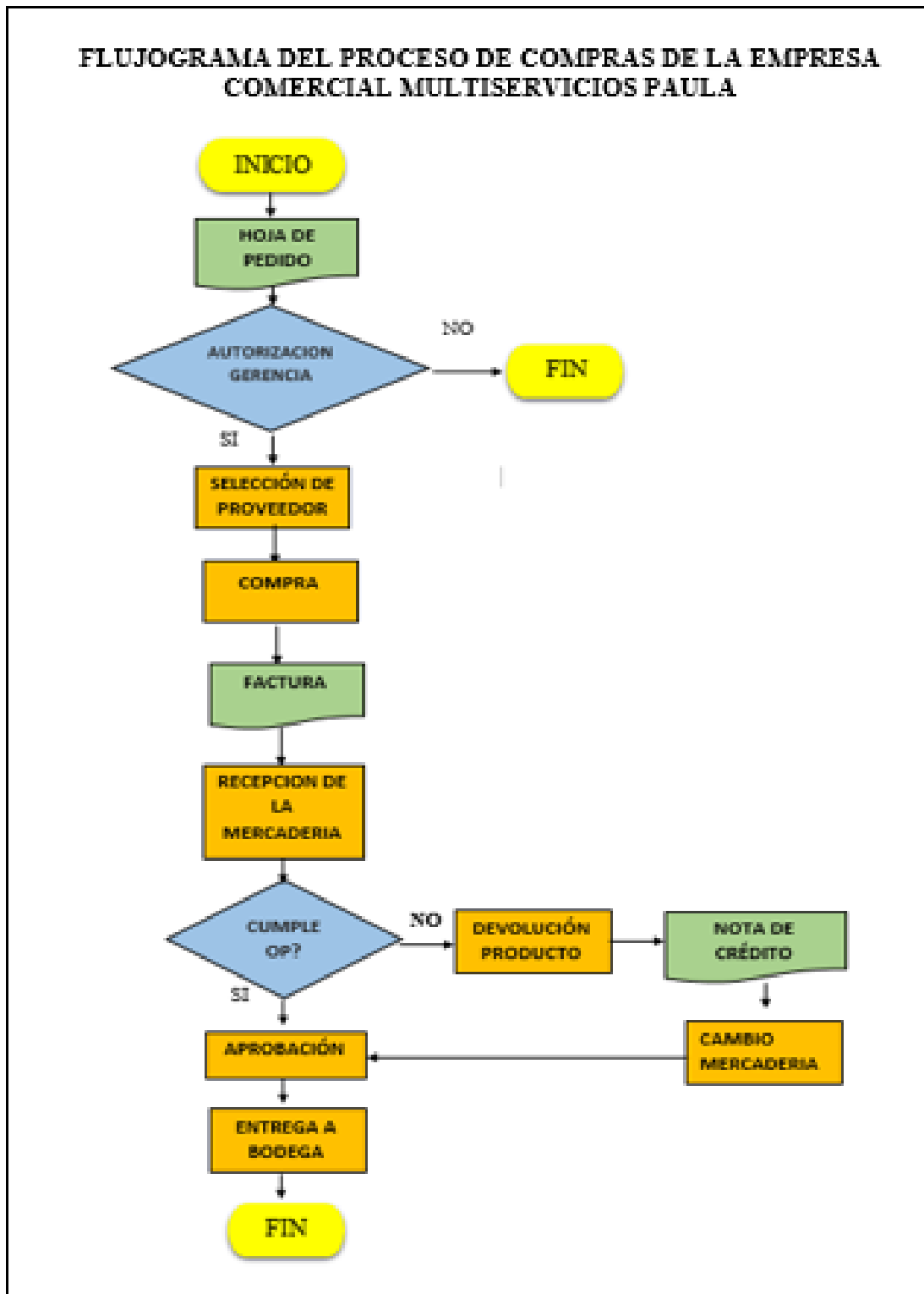
Fuente: Investigación de Campo

Flujograma 2



Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

Flujograma 3



Realizado por: Las Autoras
Fuente: Investigación de Campo

ANEXO Nº 3

DOCUMENTACION DE LA EMPRESA

Permiso de Funcionamiento



Proforma

MULTISERVICIOS PAULA			
DE: Edison Paul Jaramillo Ayala		PROFORMA	
DIRECCION: Calle el Oro y Juan Antonio Montesinos		R.U.C: 1103204861001	
TELEFONO: 2200082		Nº 000008	

SEÑORES:
RUC/O.C.I.:
DIRECCION:
FECHA:

Cantidad	Descripción	P/U	V/T
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
			0.00
SUBTOTAL			0.00
IVA 14%			0.00
TOTAL			0.00

MULTISERVICIOS PAULA Edison Paul Jaramillo Ayala RUC 1103204861001 Calle El Oro y Juan A. Montesinos Telf. 2200082 Saraguro, Ecuador FJAUTORIZADA	F)CLIENTE
--	-----------



RUC (REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES)

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1103204861001

APELLIDOS Y NOMBRES: JARAMILLO AYALA EDISON PAUL

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 13/01/2004
NOMBRE COMERCIAL: MULTISERVICIOS PAULA		FEC. CIERRE: 20/11/2004
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO: 06/06/2007

VENTA AL POR MENOR Y MAYOR DE COMPUTADORAS INCLUIDAS PARTES, PIEZAS Y SUMINISTROS.
VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS Y ELECTRODOMESTICOS.
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS.
SERVICIOS DE MENSAJERO
VENTA AL POR MENOR DE PRODUCTOS TEXTILES.
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DEPORTIVOS

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: LOJA Cantón: SARAGURO Parroquia: SARAGURO Calle: AV. EL ORO Número: SN Intersección: JUAN ANTONIO MONTESINOS Referencia: A UNA CUADRA DE LA ESCUELA PORIFICACION ORTIZ Telefono Domicilio: 072200082 Celular: 0991898644

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 28/02/2013
NOMBRE COMERCIAL: MULTISERVICIOS PAULA		FEC. CIERRE:
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:		FEC. REINICIO:

VENTA AL POR MENOR ESPECIALIZADA DE ARTICULOS DE FERRETERIA.
VENTA DE BOMBAS, MOTORES, GENERADORES, ETC.
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS DEPORTIVOS.
VENTA AL POR MAYOR DE MAQUINARIA Y EQUIPOS DE CONSTRUCCION.
VENTA AL POR MENOR DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:
Provincia: LOJA Cantón: SARAGURO Parroquia: SARAGURO Calle: EL ORO Número: SN Intersección: JUAN ANTONIO MONTESINOS Referencia: DIAGONAL AL MERCADO MUNICIPAL Telefono Trabajo: 072200082 Celular: 0991898644 Email: multiserviciospaula@hotmail.com

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE **SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: MGCP050713 **Lugar de emisión:** LOJA/BERNARDO **Fecha y hora:** 02/10/2014 13:30:46

Página 2 de 3



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Facturas de Compras

DKPARTS
DUKAREPARTS CIA. LTDA.

R.U.C.: 0190366650001
AUT. SRI: 1119208291

FACTURA
N° 001-001-0010520

Gran Colombia 22-198 y Av. Unidad Nacional - Telf: 2832072 - Fax: 2833457
Cuenca - Ecuador

FORMA DE PAGO: EFECTIVO TARJETA DE CRÉDITO / DÉBITO DINERO ELECTRÓNICO OTROS
Efectivo Tarjeta cred/Debit Dinero Electron Otros

Nombre : JARAMILLO AYALA EDISON PAUL Teléfono: 0002200092 Vendedor: CM01
Fecha : 17 NOVIEMBRE 2016
Dirección: EL ORO S/N Y JUAN ANTONIO MONTESINOS
R.U.C./C.I. : 1103204961001 Pagar en: 60 DIAS Ciudad: SARAGURO

Código	Descripción/Modelo	Cant	P. Unit	Total
LLANTA-004	LLANTA 110/90-17 P126/5PR/TT	5	41.68	208.40
LLANTA-049	LLANTA 110/90-17 P189/5PR/TT	2	46.29	92.58
LLANTA-005	LLANTA 120/90-18 P207/5PR/TT	10	49.99	499.95
LLANTA-010	LLANTA 2.75-21 P126/4PR/TT	5	24.08	120.40
LLANTA-014	LLANTA 3.00-21 P126/4PR/TT	10	28.29	282.90
LLANTA-016	LLANTA 4.10-18 P126/4PR/TT	10	34.61	346.10
LLANTA-051	LLANTA 120/90-10 P126/4PR/TT	1	29.34	29.34

N° 000063651

FAVOR REVISAR LA MERCADERIA PASADO LAS 48 HORAS DE DESPACHO NO SE ADMITIRA RECLAMO ALGUNO

SUBMAN	1,626.06	DESCUENTO	225.29	TRANSPORTE	0.00
SUBTOTAL	1,300.82	I.V.A. (14%)	192.12	SARE ICE	0.00
VALOR ICE	0.00	INTERES	27.97	TOTAL FACTURA	1,510.82

IMPORTE: CINCUENTOS DIEZ 02/100 DOLÁRES

IMPORTE: FAVOR REVISAR CON CHEQUES GIRADOS A LA ORDEN DE DUKAREPARTS CIA. LTDA. DUKareparts Cia. Ltda. no se responsabiliza por cheques girados al portador o a nombre del agente, ni por depósitos realizados en otras cuentas bancarias, ni por pagos realizados en efectivo. Únicamente en las cuentas bancarias de Dukareparts Cia. Ltda. Gracias por su colaboración.

NOTA: De acuerdo a la disposición del SRI, se recibirá la retención hasta 5 días después de la emisión de la factura, caso contrario se procederá al cobro total de la misma. GRACIAS POR SU COMPRESION.

La Mercadería viaja por cuenta y riesgo del Cliente.

Autorizo expresamente a DUKAREPARTS CIA. LTDA. acreedor del crédito, operación, producto o servicio, tanto a consultar mi historial crediticio, como a cesar, reportar y suministrar mi comportamiento en las obligaciones directas e indirectas sean de carácter financiero o comercial, en los buros de información.

DUKAREPARTS CIA. LTDA.
FIRMA AUTORIZADA

RECIBI CONFORME - CLIENTE

DESBARALVADO CUSTODIO DEBENARIO - GRAFICAS "O.G." TEL: 205327 R.U.C. 012054963001
AUT. SRI: EMISOR 28 - JULIO - 2016. CAJACA 28 - JULIO - 2017. TRAJE: 06751 - 10750

Debe y pagará incondicionalmente a la orden de DUKAREPARTS CIA. LTDA - N° 0010520 de Cuenca, en dividendos con vencimientos de la siguiente manera:

1 2016/12/17	755.40 dolares	2 2017/01/17	755.41 dolares
--------------	----------------	--------------	----------------

Sin protesto, emisión de su presentación para el pago, así como el aviso por falta de este hecho. Al producirse la mora en el pago de los dividendos, se declarará de plazo vencido toda la obligación.

(F) El Suscriptor

Cuenca, 17 NOVIEMBRE 2016
día mes año

DUKAREPARTS CIA. LTDA.

IMPORTADORA TOMEBAMBA

MOTOS LOJA

R.U.C.: 0190003701001
FACTURA No. 003-203-00000688
NUMERO DE AUTORIZACION
1411201601200320300000068801900037012

FECHA Y HORA DE AUTORIZACION 2016-11-14 T 01:20:03
AMBIENTE: PRODUCCION
EMISION: NORMAL
CLAVE DE ACCESO

1411201601019000370100120032030000006880001721916

Razon Social/Apellidos y Nombre: JARAMILLO AYALA EDISON PAUL
Dirección: AV. EL ORO S/N Y J. ANTONIO MONTESINOS Identificación: 1103204861001
Correo electrónico: edisonjaramilloa@gmail.com Teléfono: 2200082

Fecha Emisión: 14/11/2016 Guía Remisión:

Código Principal	Cantidad	Descripción	Precio Unitario	Seguro	Desc. Total	Precio Total
SK-SKS-200 BL	1,00	MOTO 200CC ENDURO Cod.SRI: SKS200-BLA Desc.SRI: MOTO SKS200 S BLANCO SUKIDA CHASIS: LP6LCEMRG0100457 MOTOR: 163FAMG5200930 RAMA: UN0117335 MARCA: SUKIDA AÑO FAB: 2016 PAIS: CHINA POPULAR COLOR: BLANCO	1,368.70	NO	4,52	1,364.18

Forma de Pago	Valor	Plazo	Tiempo
SIN UTILIZACION DEL SISTEMA FINANCIERO	1,555.17	240	dias

SUBTOTAL SIN DESCUENTO	1,368.70
DESCUENTO	4,52
SUBTOTAL 14%	1,364.18
SUBTOTAL 0%	
SUBTOTAL NO OBJETO IMPUESTO	
SUBTOTAL SIN IMPUESTOS	1,364.18
ICE	
IVA 14%	190,99
IRBPNR	
PROPIÑA	
VALOR TOTAL	1,555.17

Información Adicional
Punto Partida : LOJA - Punto Llegada : SARAGURO No. Int. 00017219
Vendedor : CUEBERRO ANGELCEDI PABLO AGOSTO

Entrada	0.00
Valor e Financiar	1555.17
Financiamiento	73.65
Letra	273.82
Letras	271.60
TOTAL Incluido Financiamiento	1628.32

Declaro bajo juramento que el origen y destino de los recursos que intervienen en la presente transacción no provienen o se destinarán al lavado de activos u otros delitos. Eximo a IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A de toda responsabilidad, aún ante terceros si la presente declaración es falsa o errónea. Autorizo expresamente a IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A a realizar el análisis y verificación de datos que considere necesario, así como a reportar a las autoridades competentes de ser el caso.

JARAMILLO AYALA EDISON PAUL IMPORTADORA TOMBAMBAMBA S.A.
Agencia LOJA

Factura de Ventas

MULTISERVICIOS PAULA
De: Edison Paúl Jaramillo Ayala

DIRECCIÓN: AV. EL ORD 8/N Y JUAN ANTONIO MONTESINOS
TELÉFONO: 072 200 082

FACTURA
R.U.C.: 1103204861001
AUT. SRI: 1119425750
001-001-
Nº 000009319

VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS INCLUIDAS PARTES, PIEZAS Y SUMINISTROS
VENTA AL POR MENOR DE ARTÍCULOS ELECTRÓNICOS
VENTA AL POR MENOR DE MOTOCICLETAS
RECOLECCIÓN, TRANSPORTE Y ENTREGA DE CARGA Y PAQUETES
VENTA AL POR MENOR DE APARATOS Y EQUIPOS DE COMUNICACIÓN INCLUIDO PARTES Y PIEZAS
VENTA DE MOTORES ALTERNATIVOS Y CON ENCENDIDO DE CIBSA
"OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD"

CLIENTE: _____
RUC. C/I: _____ TEL: _____ FECHA DE EMISIÓN: _____ DÍA _____ MES _____ AÑO _____
DIRECCIÓN: _____
CANT. _____ DETALLE _____ V. UNITARIO _____ V. TOTAL _____

MULTIMOTOS

SUBTOTAL _____
DESCUENTO _____
IVA 0 % _____
IVA 9 % _____
TOTAL _____

FIRMA AUTORIZADA _____ FIRMA DEL CLIENTE _____

COPIA: Emis. ORIGINAL: Agente de Retención
IMPRESA **SamaX**, Angel Gregorio Quiñone Quiñone - R.U.C. 1103011621001 AUT. N° 9296 *Tel.: 2200 274 *Emis. 9278 - 10275 *Fecha: 08/Septiembre/2016 *Válido 08/Septiembre/2017

Comprobante de Retención

MULTISERVICIOS PAULA
De: Edison Paúl Jaramillo Ayala

TELÉFONO: 072 200 082 "OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD"

DIRECCIÓN: AV. EL ORD 8/N Y JUAN ANTONIO MONTESINOS

Fecha de Emisión _____
Sr.(es): _____
R.U.C.: _____ Tipo de Comprobante de Venta: _____
Dirección: _____ Nº de Comprobante de Venta: _____
Detalle de la Retención: _____

COMPROBANTE DE RETENCIÓN
R.U.C.: 1103204861001
AUT. SRI: 1119425750
001-001-
Nº 000003653

Ejercicio Fiscal	Base imponible para la Retención	Impuesto	Código del Impuesto 2041 (I.V.A) 1031 (RENTA)	%de la retención	Valor Retenido
TOTAL DE LA RETENCIÓN					

FIRMA DEL AGENTE DE RETENCIÓN _____ FIRMA DEL CONTRIBUYENTE _____

ESTE DOCUMENTO ES ÚNICO COMPROBANTE VÁLIDO COMO DESCARGO DEL VALOR RETENIDO

IMPRESA **SamaX**, Angel Gregorio Quiñone Quiñone - R.U.C. 1103011621001 AUT. N° 9296 *Tel.: 2200 274 *Emis. 3601 - 4100 *Fecha: 08/Septiembre/2016 *Válido 08/Septiembre/2017



Recibo de Caja

MULTISERVICIOS PAULA R.U.C.: 1103204861001
RECIBO
 De: Edison Paul Jaramillo Ayala
 SARAGURO - LOJA - ECUADOR
Nº 000009043

MOTO PARTS 2
 TELEFONO: 072 200 082
 DIRECCIÓN: AV. EL ORO S/N Y
 JUAN ANTONIO MONTESINOS

Fecha: _____ Telf: _____
 Cliente: _____
 Concepto de: _____
 Cantidad de: _____
 Valor total: _____ Abono: _____ Saldo Actual: _____
 Próxima Fecha de Pago: _____

SU CUMPLIMIENTO ES MUY APRECIADA POR
 NUESTRA EMPRESA. CUALQUIER ATRASO
 GENERARA INTERESES, FELICITACIONES POR SU
 CUMPLIMIENTO

 F. Autorizada

 F. Cliente

Rol de Pagos

MULTISERVICIOS PAULA
 JARAMILLO AYALA EDISON PAUL
 RUC: 1103204861001
ROL DE PAGOS

MES: ENERO DE 2016
 EMPLEADO: MINGA PAQUI FLOR VIRMANIA
 C.I. 1104342827
 CARGO: VENDEDORA

INGRESOS		DESCUENTOS	
Remuneración Básica	384.41	Anticipo de Sueldo	
Horas Extras 100%	0	Comisariato	
Aporte Personal	36.33	Deuda Almacén	
Aporte Patronal	42.86	Aporte Personal	36.33
Fondo de Reserva	32.02	Aporte Patronal	42.86
Décimo cuarto sueldo	31.25		
Décimo tercer sueldo	31.97		
Comision por ventas	45.00		
Total Ingresos	603.84	Total Descuentos	79.19

LIQUIDO A RECIBIR 524.65

SON: QUINIENTOS TREINTA Y NUEVE DOLARES 65/100 CTVS.

MULTISERVICIOS PAULA
 Edison Paul Jaramillo Ayala
 RUC 1103204861001
 Edison P. Jaramillo A. Montesinos
 PATRONO 0082
 Saraguro, Loja, Ecuador

[Firma]
 Flor V. Minga P.
 EMPLEADA

DIAS EXTRAS _____ DIAS NO TRABAJADOS _____

ANEXO Nº 4

FOTOGRAFÍAS DE LA EMPRESA Gerencia



Fuente: Empresa Comercial MULTISERVICIOS PAULA.

Contabilidad



Fuente: Empresa Comercial MULTISERVICIOS PAULA.

Ventas



Fuente: Empresa Comercial MULTISERVICIOS PAULA.

Inventario-Bodega



Fuente: Empresa Comercial MULTISERVICIOS PAULA.

GLOSARIO

Calidad: Se refiere a la capacidad que tiene un bien o servicio de satisfacer las necesidades de una persona.

Competencia: Capacidad de una persona para resolver una situación o problema específico.

Componentes: Hacen referencia a las partes que forman parte de un proceso determinado

Control Interno: Es el proceso por medio del cual una empresa puede dirigirse con certeza hacia la consecución de sus objetivos

Criterio Profesional: Es el juicio que una persona puede dar con respecto a una situación determinada.

Código de ética: Documento que guía el comportamiento y responsabilidades que tiene el personal de una empresa.

Eficiencia: Hace referencia a que una actividad debe ser ejecutada de la mejor manera y en el menor tiempo posible

Estrategias: Se refiere a los lineamientos que una empresa debe seguir para cumplir con los objetivos que se plantea.

Flujogramas: Representaciones gráficas que muestran el desarrollo de un proceso determinado.

FODA: Es el análisis realizado para determinar los puntos fuertes y débiles de una empresa, tanto a, nivel interno como externo.

Organigrama: Muestra la relación existente entre los miembros de una empresa, definidos dentro de un rango jerárquico

Prototipo: Ejemplo o modelo a seguir para desarrollar uno o varios procesos.

Relevamiento: Se refiere al proceso realizado para recoger datos o información de un tema o fenómeno específico.

Riesgo: Es posibilidad de que alguna amenaza se vuelva realidad mientras se desempeña un trabajo.

Seguridad razonable: Se refiere al alto grado de confianza que brinda un conjunto de datos o información.

Tone at the Top: (Tono desde lo alto) se refiere a la importancia que tiene los niveles más altos de una empresa, para el cumplimiento de objetivos.



BIBLIOGRAFÍA

Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno-Marco Integrado*.

Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación. (26 de 12 de 2012). *modelo-plan-estrategico Modelo para la Redacción de Plan Estratégico*. Obtenido de COLCIENCIAS:
http://colciencias.gov.co/sites/default/files/ckeditor_files/modelo-plan-estrategico.pdf

Empresa Comercial "MULTISERVICIOS PAULA". (2008). *PLAN ESTRATEGICO*. Saraguro.

Gaitán, R. E. (25 de ENERO de 2016). *Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales: Análisis de Informe COSO I y II*. Obtenido de PIL GROUP CONSULTING:
<http://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Control-Interno-y-Fraudes-2da-edici%C3%B3n.pdf>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y GEOGRAFÍA. (27 de 11 de 2014). *Repositorio Normateca Cuestionario de Autoevaluación de Control Interno*. Obtenido de
http://sc.inegi.org.mx/repositorioNormateca/Oci2_27Nov14.pdf

International Federation of Accountants. (2009). Mexico.

Santillana González, J. R. (08 de 01 de 2015). *santillana sistemas de c_i_3e_cap16 Metodos para examinar y evaluar el Control Interno*. Obtenido de PEARSON:
http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files_recursos_mcc/santillana_sistemas_de_c_i_3e_cap16.pdf

TELMEX. (15 de 05 de 2015). *codigoetica - Código de Ética*. Obtenido de <https://downloads.telmx.com/pdf/codigoetica.pdf>:
<https://downloads.telmx.com/pdf/codigoetica.pdf>

Universidad Autónoma de Colombia. (02 de 06 de 2009). *488_anexo_manual_de_funciones Manual de Funciones y Competencias*. Obtenido de Universidad Autónoma de Colombia:
http://www.fuac.edu.co/recursos_web/descargas/reglamentos/488_anexo_manual_de_funciones.pdf



UNIVERSIDAD DE CUENCA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS



DISEÑO DE TESIS

**AUTORES: MEDINA PUCHAICELA BERTHA MARIA
MINGA PAQUI JUDITH ESPERANZA**

PROFESOR: ING. GENARO PEÑA



1. SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN:

1.1 SELECCIÓN DEL TEMA

El Control Interno, siendo, un proceso ejecutado por el personal de la empresa es fundamental para su funcionamiento y para la consecución de objetivos. En la empresa MULTISERVICIOS PAULA se ha identificado que no cuenta con un sistema técnicamente estructurado e implementado, lo cual, puede generar incertidumbre en la toma de decisiones. Es aquí donde radica la importancia de que se cuente con herramientas o estrategias de control dentro de la empresa puesto que en ella se pueden insertar recomendaciones para contribuir al buen manejo de la misma.

Por otro lado se considera factible desarrollar esta investigación, debido a que, es un tema en el que se puede aplicar los conocimientos obtenidos durante el transcurso de la carrera académica, además de, profundizar los mismos mediante la aplicación práctica, pues, para esto consideraremos la normativa vigente que nos permitirá desarrollar este tema con mayor facilidad, además, se contará con el apoyo de la empresa, que nos permitirá realizar la revisión de toda la información necesaria para el desarrollo de nuestro trabajo investigativo.

1.2 DELIMITACIÓN

Campo de acción: Herramientas de Control Interno

Área: Auditoría

Campo de aplicación: EMPRESA MULTISERVICIOS PAULA

Lugar: Cantón Saraguro

De esta forma el tema queda estructurado de la siguiente manera:

“EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO EN EL SECTOR COMERCIALIZADOR DE ARTEFACTOS Y ELECTRODOMÉSTICOS EN EL CANTÓN SARAGURO. CASO PRÁCTICO COMERCIAL MULTISERVICIOS PAULA PERIODO 2016”

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

MULTISERVICIOS PAULA es una empresa que desde su inicio ha venido arrastrando problemas en su administración, es por esto que, se ha visto la

necesidad de desarrollar e implementar herramientas de control interno que se ajusten a sus necesidades y para lo cual contaremos con el apoyo total de la empresa.

El principal propósito de esta investigación es estudiar el sistema de Control Interno que se puede implementar en las empresas comerciales de tal manera que se diseñe un modelo basado en las necesidades de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, pues así, contará con herramientas que le permita desarrollar sus actividades de manera más eficiente con el fin de alcanzar sus objetivos operacionales de información y de cumplimiento.

También la presente investigación se convertirá en un aporte en el ámbito educativo para las futuras generaciones, ya que puede ser utilizado como instrumento de consulta para el desarrollo de temas similares o relacionados con la rama de contabilidad y auditoría, así mismo, nos permitirá poner en práctica y consolidar los conocimientos que hemos adquirido en el transcurso de nuestra carrera universitaria y en base a esto llegar a obtener el título en contabilidad de auditoría.

3. BREVE DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO



En el sector urbano del Cantón Saraguro en las calles El Oro y Juan Antonio Montesinos se encuentra ubicado comercial “MULTISERVICIOS PAULA”, fue creada el 6 de junio del 2007, por el Sr. Edison Paul Jaramillo Ayala teniendo como Registro Único de Contribuyentes el N° 1103204861001 y con una inversión de \$ 15000 dólares; en sus inicios sus



actividades se basaban en la compra y venta de celulares y demás aparatos electrónicos pequeños, además, ofrecía servicios de envío de encomiendas hacia los Estados Unidos, en ese entonces el dueño del local era el único encargado de realizar todo el trabajo.

Con el pasar del tiempo la empresa fue creciendo y en enero del 2011, adopta el proceso de llevar contabilidad, y aquí, contrata a una persona que se encargue de las ventas, y demás actividades dentro de esta pequeña empresa. Hoy en día MULTISERVICIOS PAULA es una de las empresas más reconocidas en el Cantón Saraguro, pues, posee una gran variedad de productos como son artefactos eléctricos, electrodomésticos, motocicletas y sus repuestos, artículos de cerámica, maquinaria, equipos de oficina entre otros; con estas actividades este local comercial ha llegado a alcanzar un promedio de \$ 45000 dólares mensuales en ventas, cuenta con siete empleados; un asistente de RRHH, asistente de cobranzas, la contadora, dos vendedores, bodeguero y un asistente de compras, además, está el gerente que es el encargado de administrar toda la empresa.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El control interno es una herramienta de gran utilidad dentro de las empresas, está dirigido a contribuir con el desarrollo eficiente de todas las actividades dentro de la misma, para así, encaminarla al cumplimiento de sus objetivos sean estos operacionales de información o de cumplimiento.

Si bien es cierto que un buen sistema de control interno puede tener un impacto positivo en la empresa, también, se da el caso que si los mismos no son aplicados de manera adecuada puede generar perjuicios a la empresa.

En el caso particular de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, se ha determinado que, el sistema de control existente no cubre todas las necesidades de la empresa, pues, el mismo no brinda la información adecuada de manera oportuna ya que no cuenta con las herramientas necesarias para su óptimo desarrollo.

He aquí donde nace la necesidad de evaluar e implementar herramientas de control interno, que permitan, mejorar el desempeño de sus actividades

logrando así, el cumplimiento de sus objetivos ya sean estos a corto o largo plazo.

4.1 LISTADO DE PROBLEMAS

- ✓ La falta de control de las operaciones en la empresa MULTISERVICIOS PAULA produce riesgos que pueden afectar de manera negativa al cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ En la empresa MULTISERVICIOS PAULA no se cuenta con herramientas de control adecuadas, debido a que, se desconoce la importancia de aplicación de estas y como las mismas beneficiarían a la empresa.
- ✓ La falta de políticas internas bien establecidas, impide que, la empresa realice sus operaciones de manera eficiente y la encamina a la toma de decisiones equivocadas.
- ✓ Los distintos tipos de riesgos que pueden presentarse dentro de la empresa no se pueden detectar a tiempo, debido a que, no existen herramientas de control que pueda realizar un seguimiento constante de los mismos.

5. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO CENTRAL

- ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno existente e implementar las herramientas necesarias, que permitan, mejorar el desarrollo de las operaciones de la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA, logrando así, contribuir a la consecución de sus objetivos.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Analizar las causas por las cuales no se ha implementado un sistema de control con las herramientas adecuadas para mejorar el desarrollo eficiente de las actividades en la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA.



- ✓ Identificar las necesidades de la empresa para implementar las herramientas de control adecuadas para mejorar el sistema de control existente.
- ✓ Diseñar herramientas de control para mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos en la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA la correcta toma de decisiones.

6. ELABORACIÓN DEL MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

6.1 REVISION DE LITERATURA

Según manifiestan los autores IDROVO BERREZUETA & SALDAÑA MALDONADO (2015)

La presente tesis hace referencia a la implementación de herramientas al Sistema de Control Interno, que se aplicará, a la parte administrativa y contable de la Ferretería “CACIA”, lo que permitirá conocer cómo se realizan los procedimientos internos dentro de la empresa para conseguir eficiencia, eficacia y economía para el logro de los objetivos

Los objetivos que persigue el presente trabajo son: evaluar el actual sistema de control interno, establecer procedimientos o herramientas del sistema de control interno a las actividades administrativas y contables, y que los empleados conozcan sus obligaciones según el cargo en el que se encuentren.

CORONEL & SUÁREZ BRIONES (2015), afirman que, para poder llevar a cabo los objetivos y controles, es necesario que, la empresa cuente con un modelo de diseño eficaz de control interno, que no solo se pueda monitorear su operatividad, sino también, evaluar y salvaguardar los bienes de la empresa y tomar los correctivos necesarios en las partes más vulnerables tales como: financiera, administrativa y operativa; el resultado final será la elaboración e implementación a la medida de un Sistema de Control Interno.

Un eficiente control interno aplicado en la empresa MULTITECNOS S.A., permitirá que, los mecanismos de control se implementen, y así todos los departamentos de la empresa apliquen los procesos ya establecidos de manera eficiente y eficaz, con el objetivo de, reducir los riesgos que se puedan



presentar, como consecuencia se reducirá las erróneas aplicaciones que comúnmente los empleados cometen por la falta de un control interno y salvar de las irregularidades que se pueden ocasionar.

GAVILANEZ CHICAIZA (2012), afirma que, la evaluación de control interno, es la revisión y análisis que debe efectuarse en una organización con la finalidad de establecer el grado de eficiencia, efectividad en la salvaguarda de los recursos y la confiabilidad en la información técnica, económica y financiera. La evaluación busca crear una cultura organizacional, que vincule, el deseo de superación y acierto del individuo con la responsabilidad individual lo que redundará en beneficio propio, de la organización y de la sociedad. Para este estudio la evaluación constituye una herramienta muy importante ya que con la evaluación se podrá identificar las fallas que tiene el Control Interno en la organización y con esto se realizara las recomendaciones pertinentes para mejorar el sistema y establecer las políticas adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa.

6.2 MARCO TEÓRICO

CONTROL INTERNO

Definición

El control interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadwal Commission, 2013)

Objetivos

Los objetivos del control interno según lo establece y lo categoriza el marco integrado tenemos los siguientes:

- ✓ **Objetivos operativos:** Se refiere relativamente a las operaciones de una empresa tomando en cuenta la efectividad con la que se desarrollan las mismas.
- ✓ **Objetivos de información:** Estos objetivos se refieren básicamente al tratamiento que se da a la información que entra y sale de la empresa tomando en cuenta ciertos parámetros como la confiabilidad, transparencia y oportunidad con la que se presenta la misma.
- ✓ **Objetivos de cumplimiento:** Están relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones. (pág. 3)...

Importancia

El control interno en una empresa es un sistema primordial cuando se trata de otorgar seguridad ya sea a la información o a los activos pertenecientes a la misma, claro está que este debe ser manejado de manera adecuada puesto que de lo contrario puede llegar a convertirse en un gasto mas no en un beneficio. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadwal Commission, 2013)...

Elementos del Control Interno

Los elementos de control interno proporcionan pautas para que la administración pueda conseguir los objetivos de manera eficiente eficaz y económica lo cual beneficie a la empresa y permita la toma de decisiones acertadas. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadwal Commission, 2013)...

El control interno al ser un sistema de gran importancia dentro de una empresa debe ser administrado de la mejor manera, para esto el COSO toma en cuenta ciertos elementos esenciales como:

- ✓ Entorno de Control
- ✓ Valoración del riesgo
- ✓ Actividades de Control
- ✓ Información y Comunicación
- ✓ Monitoreo

Entorno de control



Este elemento consiste fundamentalmente en establecer un ambiente o entorno en el cual se estimule el desempeño eficiente del personal de la empresa en lo referente al desarrollo de sus actividades diarias, para de esta manera lograr que los objetivos sean cumplidos exitosamente. (pág. 4)...

Evaluación de Riesgos

Este componente hace referencia a la identificación y evaluación de los posibles riesgos a los que se debe enfrentar la empresa ya sean estas originadas de fuentes internas o externas. Además emplear un plan de respuesta a los mismos y para ello los objetivos debe ir alineados con la misión y visión de la empresa. (pág. 4)...

Actividades de control

Este componente hace referencia a todas las acciones que se realicen dentro de la empresa ya sean estas desempeñadas por los directivos o por los empleados, pero para que las mismas sean ejecutadas de manera efectiva deben seguir ciertas políticas y procedimientos las cuales se convertirán en la base para controlar dichas actividades. (pág. 4)...

Información y comunicación

Hoy en día los sistemas de información y comunicación son la base de toda actividad personal y empresarial es por esto que dentro de un sistema de control es indispensable conocer el manejo de los mismos, pues toda la información contable y financiera de la empresa fluye por medio de los conocidos sistemas informáticos, así como también de estos depende la mayoría de los sistemas de seguridad implementados dentro de una empresa. (pág. 5)...

Supervisión

La supervisión y monitoreo se refiere al proceso mediante el cual una empresa realiza el seguimiento continuo de la calidad del sistema de control que esta maneja, con el objetivo de verificar la eficacia de operación del mismo para de

esta forma contar con una información clara y permanente de su funcionamiento y realizar modificaciones si es necesario. (pág. 5)...

Limitaciones De Un Sistema De Control Interno

Todos los sistemas de control contribuyen a mejorar el desarrollo de las actividades de una empresa, sin embargo cabe recalcar que ninguno puede garantizar el cumplimiento total de los objetivos establecidos, es por esto que se deben conocer las limitaciones de cada uno y así poder elegir el más adecuado para la empresa, este análisis se realiza en función de: (REVISORIA FISCAL AUDITORIA Y CONTROL, 2015)

- ✓ **Costo Beneficio:** Un sistema de control no debe superar el valor de lo que se busca controlar.
- ✓ **Error Humano:** El sistema de control no podrá jamás detectar errores originados por confusiones del personal.
- ✓ **Colusión de Personas:** El sistema de control siempre será vulnerable a las posibles colusiones que pueden hacer los empleados para desempeñar algún tipo de actividad que perjudique a alguien o a toda una empresa.
- ✓ **Control Interno Obsoleto:** Un sistema de control puede volverse obsoleto con el pasar del tiempo, y como consecuencia generar pérdidas en la empresa. (REVISORIA FISCAL AUDITORIA Y CONTROL, 2015)

Herramientas Para Mejorar El Control Interno

Para que un sistema de control sea más eficiente se puede utilizar herramientas que pueden contribuir a mejorarlos de manera significativa las mismas que pueden ser internos y externos como por ejemplo:

- ✓ **Sistemas de Autoevaluación**

Este sistema consiste en la elaboración de cuestionarios con ciertos puntos de control previamente establecidos de acuerdo al tipo de actividad de la empresa, con esto se logra gestionar los riesgos de mejor manera, para lo cual se debe contar con personas responsables para el llenado de

dichos cuestionarios de tal forma que se obtenga información oportuna de las actividades realizadas.

✓ **Una auditoria Interna eficiente y eficaz**

La función que cumple la auditoria Interna debe ser eficiente y otorgar un valor agregado a la empresa, consiguiendo de esta forma administrar los riesgos de manera oportuna.

✓ **Fuentes de Control Externo**

Estos elementos externos llegan también a convertirse en un apoyo esencial para el desempeño de las actividades de la empresa y estas pueden ser:

- Auditores Externos
- Los reguladores o supervisores
- Agentes de supervisión

Los cuales al término de su trabajo y en base a los resultados emitirán las conclusiones y recomendaciones que sean necesarias para mejorar el sistema de control interno.

6.3 MARCO CONCEPTUAL

Actividades de control: Las actividades de control según el COSO “Conforman una parte fundamental de los elementos de control interno, estas están orientadas a minimizar los riesgos que dificultan la realización de los objetivos generales de la organización. Cada control que se realice debe estar de acuerdo con el riesgo que previene, teniendo en cuenta que demasiados controles son tan peligrosos como lo es tomar riesgos excesivos”

Control interno: Se define como “Un proceso efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos” (ACFI, 2014)

Efectividad: Hace referencia a la capacidad de poder lograr los objetivos propuestos con la calidad esperada y en el menor tiempo posible.

Evaluación de riesgos: “Consiste en la identificación de los factores que podrían hacer que la entidad cumpla sus objetivos propuestos. Cuando se



identifiquen los riesgos, éstos deben gestionarse, analizarse y controlarse.” (ACFI, 2014)

Herramientas: Se consideran herramientas a todos los mecanismos, controles, sistemas, etc., es decir todos los medios que se pueden utilizar para conseguir los objetivos en una organización.

Información y comunicación: “Se utilizan para identificar, procesar y comunicar la información al personal, de tal manera que le permita a cada empleado conocer y asumir sus responsabilidades; en la administración se debe transmitir mensajes claros acerca de las actividades de la entidad y de la gestión y control que se realizan en cada una de ellas”. (ACFI, 2014)

Riesgos: se refiere la probabilidad de que ocurra o no un evento. La misma que puede afectar al cumplimiento de los objetivos.

Seguimiento constante: se entiende por seguimiento constante a la acción de supervisar actividades control de una manera continua para verificar o determinar si existe la necesidad de realizar algún ajuste o cambio en la misma.

Supervisión y monitoreo: Se define como “un proceso para valorar la calidad del desempeño del control interno en el tiempo e implica valorar el diseño y la operación de los controles sobre una base oportuna para tomar las acciones correctivas si es necesario y se realizan para asegurar que los controles continúan operando efectivamente”. (CUELLAR M, 2004)

Valor agregado: se entiende por valor agregado a una de las características que se le da a un bien, la misma le da un mayor valor al producto incrementando la calidad del mismo, ante la percepción del cliente.

7. CONSTRUCCIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

Estructura	Variables	Indicadores
CAPITULO I. INFORMACION	Empresa Objetivos	



<p>GENERAL DE LA EMPRESA</p> <p>1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS</p> <p>1.2 MISIÓN</p> <p>1.3 VISIÓN</p> <p>1.4 VALORES</p> <p>1.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS</p> <p>1.6 FODA</p> <p>1.6.1 FORTALEZAS</p> <p>1.6.2 OPORTUNIDADES</p> <p>1.6.3 DEBILIDADES</p> <p>1.6.4 AMENAZAS</p>	<p>Estrategias</p>	
<p>CAPITULO II. MARCO TEORICO</p> <p>2.1 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO</p> <p>2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA NIA 6</p> <p>2.2.1 EVALUACION DE RIESGO Y CONTROL INTERNO</p>	<p>Control interno</p> <p>Riesgos</p> <p>Evaluación</p>	
<p>CAPITULO III. LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO</p> <p>3.1 ENTORNO DE CONTROL</p> <p>3.2 EVALUACION DE RIESGOS</p> <p>3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL</p> <p>3.4 INFORMACION Y COMUNICACIÓN</p> <p>3.5 MONITOREO</p>	<p>Evaluación</p> <p>Riesgos</p> <p>Control</p> <p>Monitoreo</p>	
<p>CAPITULO IV: EVALUACION E IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS DE CONTROL</p>	<p>Herramientas de control interno</p> <p>Evaluación</p>	<p>Al final de 2016 la empresa comercial MULTISERVICIOS</p>



INTERNO 4.1 EVALUACION DE CONTROL INTERNO 4.2 INFORME DE LA EVALUACIÓN 4.3 PROPUESTA DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO 4.4 EVALUACION E IMPLEMENTACION DE HERRAMIENTAS	Informe Implementación	PAULA manejará herramientas de control interno que le ayudarán a mejorar la eficiencia administrativa para lograr la toma de decisiones acertadas.
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 5.1 CONCLUSIONES 5.2 RECOMENDACIONES		

8. DISEÑO METODOLÓGICO

✓ Tipo de investigación

El trabajo estará basado en una investigación aplicada y descriptiva debido a que este tipo de investigación nos va a permitir encontrar la raíz de cada problema, así como conocer los efectos que provocan los mismos.

✓ Métodos de investigación

En nuestra investigación utilizaremos los métodos, tanto deductivo como el método de análisis, ya que la combinación de estos nos llevara a obtener la información más amplia lo cual facilitará la presente investigación.

✓ Métodos de recolección de información

Para realizar la recopilación de la información utilizaremos:



- **Fuentes Primarias:** Las técnicas que utilizaremos para recolectar información son; observación directa, desarrollo de encuestas, cuestionarios, entrevistas, etc.
- **Fuentes Secundarias:** Se utilizará textos y guías de diferentes autores, los cuales, se convertirán en un apoyo constante en el proceso de nuestra investigación.
- **Tratamiento de la información:** La información recolectada será plasmada en:
 - **Tablas:** En las que se colocara un resumen de los datos cuantitativos que se recolecten.
 - **Figuras:** Las mismas que consisten en diagramas, fotografías, etc.

9. ESQUEMA TENTATIVO DE LA INVESTIGACION

OBJETIVOS ESPECIFICOS	CAPITULOS
✓ Analizar las causas, por las cuales, no se ha implementado un sistema de control con las herramientas adecuadas para mejorar el desarrollo eficiente de	CAPITULO I. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA 1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS 1.2 MISIÓN 1.3 VISIÓN 1.4 VALORES 1.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS 1.6 FODA 1.6.1 FORTALEZAS 1.6.2 OPORTUNIDADES 1.6.3 DEBILIDADES 1.6.4 AMENAZAS
	CAPITULO II. MARCO TEORICO 2.1 MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO 2.2 NORMAS INTERNACIONALES DE

<p>las actividades en la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA.</p>	<p>AUDITORIA NIA 6 2.3 EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO</p>
	<p>CAPITULO III. LOS COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO 3.1 ENTORNO DE CONTROL 3.2 EVALUACIÓN DE RIESGOS 3.3 ACTIVIDADES DE CONTROL 3.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN 3.5 MONITOREO</p>
<p>✓ Identificar las necesidades de la empresa para implementar las herramientas de control adecuadas para mejorar el sistema de control existente.</p>	<p>CAPITULO IV: EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO 4.1 EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO 4.2 INFORME DE LA EVALUACIÓN 4.3 PROPUESTA DE DIFERENTES HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO 4.4 EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS</p>
<p>✓ Diseñar herramientas de control para mejorar la eficiencia y eficacia de los recursos en la empresa comercial MULTISERVICIOS PAULA la correcta toma de decisiones</p>	<p>CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 5.1 CONCLUSIONES 5.2 RECOMENDACIONES</p>

10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES



		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																																			
N°	ACTIVIDAD	Mes	ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE						
		Sem	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4			
1	Presentación del tema				■																																
2	Aprobación del tema				■	■																															
3	Diseño del tema					■	■																														
4	Presentación y aprobación del Diseño de tesis					■	■																														
6	CAPITULO 1: Información general de la empresa							■																													
7	Desarrollo del capítulo 1							■	■	■																											
8	Revisión del capítulo 1									■	■																										
9	Correcciones y aprobación del capítulo 1									■	■																										
10	CAPITULO 2: Marco Teórico																																				
11	Desarrollo del capítulo 2																																				
12	Revisión del capítulo 2																																				
13	Correcciones y aprobación del capítulo 2																																				
14	CAPITULO 3: Componentes del control interno																																				
15	Desarrollo del capítulo 3																																				
16	Revisión del capítulo 3																																				
17	Correcciones y aprobación del capítulo 3																																				
18	CAPITULO 4: Evaluación e implementación de herramientas de control interno																																				
19	Desarrollo del capítulo 4																																				
20	Revisión del capítulo 4																																				
21	Correcciones y aprobación del capítulo 4																																				
22	CAPITULO 5: Conclusiones y recomendaciones																																				
23	Desarrollo del capítulo 5																																				
24	Revisión del capítulo 5																																				
25	Correcciones y aprobación del capítulo 5																																				
26	REVISIÓN FINAL POR PARTE DEL DIRECTOR																																				
27	IMPRESIÓN FINAL DE LA TESIS																																				
28	EMPASTADO DE LA TESIS																																				

29 | PRESENTACIÓN EN LA DIRECCIÓN DE
CARRERA

11. PRESUPUESTO REFERENCIAL

Detalle de Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Valor Total
Transporte y movilización para el levantamiento de información.	20	30	40	40	40	30	30	20	250
Copias a color.	2	2	2	2	2	10	20	50	90
Internet.	10	10	10	10	10	10	5	5	70
Hojas de Papel Bond.	2	2	2	2	2	3,5	3,5	3,5	20,5
Esferos.	1	0	0	0	0	1	1	0	3
Impresiones.	10	10	10	10	0	0	10	110	160
Pendrive.	8	0	0	0	0	5	0	0	13
Empastado	0	0	0	0	0	0	0	100	100
Imprevistos	5	5	5	5	5	5	5	5	40
TOTAL ESTIMADO	58	49	59	59	49	54,5	64,5	293,5	746,5

12. BIBLIOGRAFIA

- ACFI. (29 de NOVIEMBRE de 2014). *¿QUE ES EL CONTROL INTERNO Y CUALES SON SUS ELEMENTOS?* Obtenido de AUDITORES Y CONTADORES.COM:
<http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Commission Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (Mayo de 2013). *contraloria.gob.pe*. Obtenido de http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa_Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf
- Commission, C. o. (1985).
- CUELLAR M, G. A. (2004). *AUDITORIA DEL CONTROL INTERNO*. Obtenido de PREPARATORIOAUDITORIA.WIKISPACES.COM:
<https://preparatorioauditoria.wikispaces.com/Auditoria+de+Control+Interno>
- GAVILANEZ CHICAIZA, A. E. (24 de JULIO de 2012). *“SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA APLICADO A LA EMPRESA INTROVE CIA LTDA”*. Obtenido de [dspace.uce.edu.ec](http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1026/1/T-UCE-0003-88.pdf):
<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/1026/1/T-UCE-0003-88.pdf>
- IDROVO BERREZUETA, K. V., & SALDAÑA MALDONADO, C. X. (2 de marzo de 2015). *Implementación de herramientas para el sistema de control interno administrativo y contable de la ferretería “CACIA”, para el año 2014*. Obtenido de [Dspace.ucuenca.edu.ec](http://dspace.ucuenca.edu.ec):
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/21323>
- R. Hansen, d., & Mowen, M. M. (2007). *ADMINISTRACION DE COSTOS Y CONTABILIDAD*. SANTA FE, df, MEXICO: cENGAGE LEARNING EDITORES S.A.
- REVISORIA FISCAL AUDITORIA Y CONTROL. (09 de ABRIL de 2015). *LIMITACIONES DEL CONTROL INTERNO*. Obtenido de ACTUALICESE.COM: <http://actualicese.com/2015/04/09/limitaciones-del-control-interno/>