

“DISEÑO Y PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO BASADO EN EL MODELO COSO ERM, PARA MEJORAR LA IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS, APLICADO AL GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN, CANTÓN AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”.

Sánchez Paredes Geomayra Catherine / Taboada Valle Deyanira Elizabeth / Ing.
Benavides Echeverría Iralda Eugenia / Dra. Acosta Padilla Carla Paola

**Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga**

RESUMEN

El presente proyecto trata acerca del Diseño y Propuesta de un Sistema de Control Interno administrativo – financiero basado en el Modelo Coso ERM, a través del cual se han formulado un conjunto de actividades, planes, políticas, normas, procedimientos y métodos de control apropiados para las organizaciones que conforman el “GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN”: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN, CASA FINA, KING POLLO, VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET’S BOUTIQUE y JENNIFFER DESIGN’S, entidades de prestigio y renombre del cantón Ambato, con el propósito de mejorar la identificación y análisis de los riesgos existentes en el entorno empresarial, siendo este uno de los objetivos primordiales del Sistema de Control Interno así como del Modelo Coso ERM, ya que garantiza el mejoramiento de las actividades organizacionales en todos sus aspectos; contemplando que el Modelo Coso ERM trata acerca de 8 componentes que son: Ambiente de control, Establecimiento de objetivos, Identificación de riesgos, Evaluación de riesgos, Respuesta al riesgo, Actividades de control, Información y Comunicación, y Monitoreo.

Palabras Clave: Sistema de Control Interno, Modelo COSO ERM, Grupo Corporativo “Mary Carmen”, Análisis de Riesgos, Entorno Empresarial.

ABSTRACT

This project is about the design and proposal of an internal control system administrative – finance based on the Coso ERM Model, through which have formulated a set of activities, plans, policies, standards, procedures and appropriate control methods for organizations included in the “GROUP CORPORATE MARY CARMEN”: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN, CASA FINA, KING POLLO, VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET’S BOUTIQUE and

JENNIFFER DESIGN’S, enterprises of prestige and status in Ambato, with the purpose of improve the identification and analysis of risks in the business environment, being one of the primary objectives of the Internal Control System and Coso ERM Model as it ensures the improvement of organizational activities in all its aspects; contemplating that the Coso ERM Model contains 8 components: Control Environment, Objectives Establishment, Risk Identification, Risk Assessment, Risk Response, Control Activities, Information and Communication, and Monitoring.

Keywords: Internal Control System, Coso Erm Model, Corporate Group “Mary Carmen”, Risk Analysis, Business Environment.

I. INTRODUCCIÓN

Considerando que los riesgos se encuentran presentes en cualquier actividad del ser humano, y con mucha más razón dentro del campo empresarial, es fundamental que las organizaciones desarrollen una gestión de riesgos eficiente, a fin de conocer aquellos factores vulnerables o debilidades que pueden afectar significativamente la ejecución de sus actividades.

Es por ello que en vista de la magnitud empresarial de Grupo Corporativo “Mary Carmen” se hace preciso realizar una investigación a través de la cual se diseñe y proponga un sistema de control interno administrativo - financiero basado en el Modelo Coso ERM, siendo uno de los sistemas de última generación que crea múltiples herramientas para combatir el riesgo, permitiendo a su vez mediante una adecuada y correcta aplicación lograr la eficiencia, eficacia y veracidad de sus operaciones, mejorando de esta manera el desempeño organizacional y por ende su proyección hacia la sociedad brindando un servicio de calidad.

II. DESARROLLO

a) FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Es primordial determinar el sustento teórico mediante conceptos y definiciones claves que intervienen durante el desarrollo del presente proyecto entre los cuales destacan:

Control interno.- El control interno constituye un proceso realizado por el consejo directivo, administradores y demás personal de una entidad, que se ha diseñado para proporcionar un nivel de seguridad razonable acorde al cumplimiento de objetivos en las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia en las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y regulaciones correspondientes. (MANTILLA, 2006)

Modelo COSO ERM.- Es un proceso desarrollado por la junta directiva, la administración y demás personal de la entidad, que se ha diseñado con el objeto de identificar los eventos potenciales que pueden afectar a la organización y para administrar los riesgos empresariales existentes, otorgando una seguridad razonable acorde al logro del objetivo de la entidad. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Elementos del COSO ERM:

Ambiente de control.- Es el fundamento de los demás componentes del E.R.M, mediante el cual se crea disciplina y se organiza en forma adecuada la estructura empresarial, determinando a la vez estrategias y objetivos, así como también estructurando las actividades del negocio que se complementan con la identificación, valoración y actuación sobre los riesgos.

Establecimiento de objetivos.- En base a la misión y visión de la entidad, se establecen objetivos estratégicos, se seleccionan estrategias y se determinan los objetivos relacionados, alineados con las estrategias, así como aquellos que se relacionen con las operaciones que aportan efectividad y eficiencia en las operaciones de la organización.

Identificación de eventos.- Es el reconocimiento de factores que no se pueden conocer con exactitud cuándo, dónde y cómo van a suceder, generándose aspectos tanto internos como externos que afectan la ocurrencia de un evento.

Evaluación de riesgos.- Le permite a una entidad medir cómo los eventos potenciales pueden afectar al cumplimiento de los objetivos empresariales o a la operacionalidad de la empresa.

Respuesta al riesgo.- Identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos existentes y toma en cuenta su efecto en la probabilidad e impacto.

Actividades de control.- Son las políticas y procedimientos que contribuyen a asegurar que las respuestas al riesgo se están ejecutando en la forma apropiada, por lo tanto hacen parte del proceso a través del cual una empresa intenta cumplir sus objetivos establecidos; se clasifican en controles generales y de aplicación.

Información y comunicación.- Identifica, capta y comunica la información tanto de fuentes internas como externas, en una forma oportuna mediante la cual le permita al personal cumplir con sus responsabilidades.

Monitoreo.- Es un proceso que valora la presencia y el funcionamiento de los componentes del control interno así como su calidad de desempeño en el tiempo.

b) DIAGNÓSTICO

La etapa de diagnóstico se ha desarrollado a través de un análisis interno y externo del entorno empresarial así como también de cada uno de los elementos del Control interno (Modelo COSO ERM) de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo, encontrando los siguientes resultados:

Análisis interno.- este diagnóstico se ejecutó mediante la diagramación de flujogramas y cuadros descriptivos de los procesos desarrollados por cada una de las empresas conjuntamente con los posibles riesgos a los que se expone en su ejecución. Dentro de los riesgos más significativos identificados se encuentran:

- El proceso de contabilidad tanto de Hotel Boutique Mary Carmen como de los almacenes comerciales de prendas de vestir y King Pollo muestra falencias que dan lugar a que la información generada por esta área sea errónea e ineficiente provocando una toma inadecuada de decisiones
- A nivel corporativo no existe una segregación de funciones
- Procesos desarrollados en forma empírica
- Entre otros.

Análisis externo.- Se ha analizado el factor

político, económico, social, tecnológico y legal llegando a la conclusión que Grupo Corporativo Mary Carmen en la actualidad desarrolla sus actividades en un entorno competitivo, venidero de oportunidades, adecuado con las condiciones necesarias para llegar a un óptimo crecimiento y desarrollo empresarial.

Análisis por componentes Modelo COSO ERM.- Se han utilizado diversas metodologías y herramientas de diagnóstico como cuestionarios, matrices y análisis para cada elemento del COSO ERM dentro de cada una de las empresas con el objeto de reflejar la situación real del grupo Corporativo, determinando los siguientes resultados:

Ambiente de control.- En este componente se han utilizado cuestionarios con preguntas alineadas a los requerimientos, naturaleza y actividades desarrolladas por cada una de las empresas pudiendo identificar que el nivel de riesgo es ALTO, con un grado de confianza bajo:

**Cuadro N° 1
Nivel de Riesgo – Confianza – Ambiente de Control**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA RIESGO: ALTO	CONFIANZA: 40,74% RIESGO: 59,26%	CONFIANZA: 43,33% RIESGO: 56,67%	CONFIANZA: 38,15% RIESGO: 61,85%	CONFIANZA: 37,78% RIESGO: 62,22%

Además dentro de este componente se efectuó el análisis de la estructura organizacional del Grupo Corporativo identificando que no cuenta con una departamentalización y su estructura orgánica en general está mal realizada.

Establecimiento de objetivos.- De la misma manera se desarrolló cuestionarios con el fin de medir el nivel de confianza y riesgo existente encontrando los siguientes resultados:

**Cuadro N° 2
Nivel de Riesgo – Confianza – Establecimiento de Objetivos**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA RIESGO: ALTO	CONFIANZA: 3,08% RIESGO: 96,92%	CONFIANZA: 3,08% RIESGO: 96,92%	CONFIANZA: 0% RIESGO: 100%	CONFIANZA: 3,08% RIESGO: 96,92%

Identificación de eventos.- De igual manera en este componente se hizo uso de los cuestionarios de control interno con objeto de medir su nivel de riesgo y confianza evidenciando que:

**Cuadro N° 3
Nivel de Riesgo – Confianza – Identificación de Eventos**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA RIESGO: ALTO	CONFIANZA: 28,18% RIESGO: 71,82%	CONFIANZA: 26,36% RIESGO: 73,64%	CONFIANZA: 25,45% RIESGO: 74,55%	CONFIANZA: 26,36% RIESGO: 73,64%

Otra metodología aplicada dentro de este componente fue la Matriz de Identificación de Eventos la cual analiza tanto las causas como sus efectos en caso de ocurrencia de los riesgos identificados en el análisis interno dentro de la descripción de cada proceso desarrollada para cada una de las empresas.

**Cuadro N° 4
Matriz de Identificación de Eventos**

PROCESO	RIESGOS	REF. PPT	CAUSA	EFEECTO
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN				
Servicio de Restaurant	No se identifica una caja únicamente para el restaurant	DL-H 1/12 DL-H 3/12	Debido a la baja clientela del restaurant, no se justifica la existencia de un personal en el área de caja ya que es considerado como innecesario.	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de dinero por omisión de cobros por parte del personal del restaurant Presentación de información incorrecta sobre los ingresos diarios del restaurant
Servicio de camarera	La camarera no pueda cumplir con todas sus funciones cuando exista una demanda representativa de clientes	DL-H 3/12 DL-H 4/12	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de un manual de funciones Inexistencia de un manual de procedimientos Falta de personal en el servicio de camarera 	<ul style="list-style-type: none"> Ineficiencia por parte del personal de camarera en el desempeño de sus funciones Insatisfacción al cliente
Recepción y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de tiempo del cliente e incomodidad del mismo Pérdida de clientes 	DL-H 3/12 DL-H 6/12	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de procedimientos sin considerar la disponibilidad de tiempo del cliente Costos elevados Personal nuevo 	<ul style="list-style-type: none"> Mala imagen de la empresa Pérdidas económicas

Evaluación de riesgos.- Su diagnóstico se ejecutó mediante la aplicación de cuestionarios para medir el nivel de riesgo y confianza del componente obteniendo los siguientes resultados:

**Cuadro N° 5
Nivel de Riesgo – Confianza – Evaluación de Riesgos**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA RIESGO: ALTO	CONFIANZA: 0% RIESGO: 100%	CONFIANZA: 0% RIESGO: 100%	CONFIANZA: 0% RIESGO: 100%	CONFIANZA: 6,25% RIESGO: 93,75%

A su vez se aplicó la Matriz de evaluación de riesgos en la cual se clasifica la tipología de los riesgos analizados en el componente anterior así como también se otorga una calificación de acuerdo al siguiente cuadro de semaforización:

**Cuadro N° 6
Semaforización**

CUADRO DE SEMAFORIZACIÓN	
RIESGO ALTO (A)	Presencia de causas muy significativas que generan el riesgo con un efecto de gran relevancia
RIESGO MODERADO (M)	Presencia de causas significativas que generan el riesgo con un efecto relevante
RIESGO BAJO (B)	Presencia de causas pocas significativas que generan el riesgo con un efecto de baja relevancia

**Cuadro N° 7
Matriz de Evaluación de Riesgos**

Calificación en base a la semaforización

PROCESO	RIESGOS	REF - PT	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN						
Servicio de Restaurant	No se identifica una caja únicamente para el restaurant	DIE-M 1/7		X		M
Servicio de camarería	La camarera no pueda cumplir con todas sus funciones cuando exista una demanda representativa de clientes	DIE-M 1/7	X			M
Recepción y atención al cliente	Pérdida de tiempo del cliente e incomodidad del mismo	DIE-M 1/7	X			M
	Pérdida de clientes por altos costos	DIE-M 1/7	X			M
Contabilidad	Presentación entorpecida e inoportuna de la información contable	DIE-M 2/7		X		A
	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	DIE-M 2/7		X		A
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	DIE-M 2/7			X	A
	Los registros y documentos pueden alterarse o perderse	DIE-M 2/7		X		M

Clasificación del riesgo

La última metodología aplicada dentro del diagnóstico de este componente es el análisis de probabilidad e impacto en el cual se ha analizado los riesgos de calificación alta de acuerdo al siguiente formato:

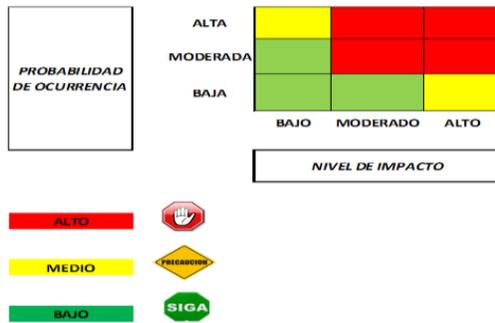


Figura N° 1 Análisis de probabilidad impacto

Con ello cada riesgo identificado dentro de cada una de las empresas se ha localizado de acuerdo al formato base, interpretando su significado de acuerdo a la situación y justificación respectiva.

Respuesta al riesgo.- Mediante la aplicación de los cuestionarios de control interno se han puesto en evidencia el nivel de confianza y riesgo de cada empresa:

**Cuadro N° 8
Nivel de Riesgo – Confianza – Respuesta al Riesgo**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA	CONFIANZA: 28,75%	CONFIANZA: 28,75%	CONFIANZA: 28,75%	CONFIANZA: 28,75%
RIESGO: ALTO	RIESGO: 71,25%	RIESGO: 71,25%	RIESGO: 71,25%	RIESGO: 71,25%

Actividades de control.- Los cuestionarios de control interno son los evaluadores de las políticas y procedimientos de control aplicados, reflejando así su nivel de confianza y riesgo de la siguiente manera:

**Cuadro N° 9
Nivel de Riesgo – Confianza – Actividades de control**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA	CONFIANZA: 41,52%	CONFIANZA: 32,82%	CONFIANZA: 36,39%	CONFIANZA: 37,44%
RIESGO: ALTO	RIESGO: 58,48%	RIESGO: 67,18%	RIESGO: 63,61%	RIESGO: 62,56%

Información y comunicación.- La metodología de diagnóstico aplicada es los cuestionarios de control interno evidenciando:

**Cuadro N° 10
Nivel de Riesgo – Confianza – Información y Comunicación**

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA	CONFIANZA: 45%	CONFIANZA: 40%	CONFIANZA: 37,27%	CONFIANZA: 39,09%
RIESGO: ALTO	RIESGO: 55%	RIESGO: 60%	RIESGO: 62,73%	RIESGO: 60,91%

Monitoreo.- Es el último componente del sistema de control interno, el cual de igual manera requiere medir su nivel de riesgo y confianza, por lo que en forma similar a todos los componentes se han aplicado cuestionarios de control interno con preguntas claves que lo evidencian:

Cuadro N° 11
Nivel de Riesgo – Confianza – Monitoreo

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	CASA FINA	KING POLLO	ALMACENES BOUTIQUES
CONFIANZA: BAJA	CONFIANZA: 42,22%	CONFIANZA: 48,89%	CONFIANZA: 44,44%	CONFIANZA: 40%
RIESGO: ALTO	RIESGO: 57,78%	RIESGO: 51,11%	RIESGO: 55,56%	RIESGO: 60%

c) DISEÑO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO BASADO EN EL MODELO COSO ERM

La propuesta se ha diseñado considerando las falencias, debilidades, riesgos encontrados en la fase de diagnóstico así como también en los parámetros y especificaciones propios del Sistema de Control Interno administrativo-financiero basado en el modelo COSO ERM.

Cuadro N° 12
Propuesta y Beneficios – Ambiente de Control

AMBIENTE DE CONTROL		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Inexistencia de un compromiso empresarial y un código de ética	CÓDIGO DE ETICA	Promover la conciencia y compromiso empresarial
Selección inadecuada del personal	INSTRUCTIVO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	Selección adecuada del personal Fomentar la transparencia, eficiencia y control en el proceso de selección del personal
No contar medios que garanticen una adecuada selección de personal	POLÍTICAS DE SELECCIÓN DEL PERSONAL	Medio de constatación de la transparencia a la selección del personal
Desconocimiento de conceptos y definiciones claves dentro de la Gestión del Riesgo para la adecuada toma de decisiones	PLAN DE CAPACITACIÓN	Poner en práctica los conocimientos adquiridos con visión a la mejora en la toma de decisiones
Problemáticas dentro del entorno empresarial en relación a la jerarquía a seguir	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	Comprensión de su posición jerárquica dentro de cada una de las empresas que conforma el Grupo Corporativo
Inexistencia de una departamentalización		
Identificación de sobrecarga de trabajo, empleados no productivos	MANUALES DE FUNCIONES	Orientar al empleado en el cumplimiento de sus responsabilidades y funciones en su trabajo Evitar duplicidad de funciones
Presencia de políticas inefectivas	FORMATO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO A LAS POLÍTICAS IMPLEMENTADAS	Dar cumplimiento a las políticas establecidas

Cada una de las herramientas propuestas se han diseñado en base a las falencias encontradas y a las necesidades de cada una de las empresas, sin embargo existen herramientas que aplican a nivel corporativo, en el caso del componente Ambiente de Control son: el código de ética en donde se manifiesta la declaración de principios y valores corporativos así como también al misión y visión de cada una de las empresas, el Instructivo de Reclutamiento y selección del personal que representa una base para la selección del personal aplicado a cualquier empresa, su funcionamiento es el mismo para todas las empresas la única diferencia que se debe considerar es el perfil de la vacante, mismo que consta en el manual de funciones diseñado para cada una de las empresas, las políticas de selección del personal, el plan de capacitaciones que está enfocado al nivel directivo con conceptos fundamentales para su desempeño, y el Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas que de igual manera es un formato estándar de aplicación a todo el grupo Corporativo.

Cuadro N° 13
Propuesta y Beneficios – Establecimiento de Objetivos

ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Inexistencia de una misión y visión	MISIÓN Y VISIÓN EMPRESARIAL	Orientación y dirección empresarial, Identificación del personal con el accionar de la empresa
Inexistencia de objetivos empresariales	PROCESO DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Asegurar un adecuado establecimiento de objetivos acorde con las necesidades de cada una de las empresas así como también cada una de las actividades que garantizaran su efectividad.
	MATRIZ DE ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS	Contar con un documento que identifique los objetivos prioritarios, metas, medios, estrategias, responsables, tolerancia, recurso y demás medios para el cumplimiento de los objetivos
Inexistencia de evaluación en el cumplimiento de objetivos	FICHA DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS	Medio de garantía a la efectividad y cumplimiento de objetivos. Medio de control para la identificación de unidades improductivas

En este componente la propuesta se efectuó para cada una de las empresas considerando su estructura actual, naturaleza y actividad, excepto el proceso de establecimiento de objetivos que

se aplica en forma similar para todas las empresas que conforman el Grupo Corporativo.

Cuadro N° 14
Propuesta y Beneficios – Identificación de Eventos

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Análisis inadecuado de riesgos internos y externos	MATRIZ DE IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE RIESGOS	Análisis de posibles riesgos en la consecución de los objetivos. Prevención al introducirse al riesgo
Inexistencia de un análisis adecuado de la situación actual del Grupo Corporativo	F.O.D.A HOTEL - BOUTIQUE MARY CARMEN	Identificación y análisis de aspectos internos y externos de la empresa
Inexistencia de un seguimiento a las problemáticas existentes	MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE ESTRATEGIAS FODA	Establecimiento de estrategias para mejorar y mantener las fortalezas, aprovechar las oportunidades, mitigar y eliminar las debilidades y detectar y actuar frente a las amenazas

Dentro del componente Identificación de Eventos la propuesta ha sido diseñada para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo.

Cuadro N° 15
Propuesta y Beneficios – Evaluación de Riesgos

EVALUACIÓN DEL RIESGO		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Inexistencia de identificación y evaluación de riesgos	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGOS - HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN	Determina si los riesgos son altos, moderados o bajos en cuanto a la afección en la consecución de objetivos empresariales
	ANÁLISIS DE PROBABILIDAD-IMPACTO	Es un análisis de los riesgos de nivel Alto de la empresa, el cual suele ser una herramienta de apoyo para la toma de decisiones en el accionar empresarial
	POLÍTICAS EMPRESARIALES DE EVALUACIÓN DE RIESGOS	Un medio que garantizará la efectividad del análisis de los riesgos facilitando a su vez la buena toma de decisiones ante ellos.

La propuesta para el componente Evaluación de Riesgos ha sido diseñada para cada una de las empresas del Grupo Corporativo, a excepción de las Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos, las cuales aplican en forma general para todas las empresas.

Cuadro N° 16
Propuesta y Beneficios – Actividades de Control

ACTIVIDADES DE CONTROL		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Actividades de control débiles en los procesos	MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL- PROCESOS	Determina procedimiento o políticas que controlen, contribuyan y garanticen el adecuado tratamiento a los riesgos identificados dentro del desarrollo de procesos ,es decir cerciorarse que la respuesta al riesgo planteada sea efectiva
Inexistencia de actividades de control para el cumplimiento de objetivos	MATRIZ DE ACTIVIDADES DE CONTROL- OBJETIVO ESTRATÉGICO	Determina procedimientos o políticas que controlen, contribuyan y garanticen el adecuado tratamiento de los riesgos identificados
Inexistencia de políticas empresariales	POLÍTICAS COMPLEMENTARIAS A LAS ACTIVIDADES DE CONTROL	Contar políticas que complementen con controles que cubran las falencias y debilidades propias de la empresa
Inexistencia de supervisión de los procesos que desarrolla el Grupo Corporativo	FORMATO ESTÁNDAR DE SUPERVISIÓN A LOS PROCESOS EJECUTADOS POR CADA UNA DE LAS EMPRESAS	Poder evaluar cada uno de los procesos desarrollados y determinar posibles errores que afecten al curso diario de las empresas. Medir la productividad de las unidades o departamentos existentes en cada una de las empresas
Inexistencia de evaluaciones del desempeño	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS	Aprovechar el 100% del recurso humano y la inversión colocada en él. Mejorar la productividad del recurso humano Tomar medidas correctivas en relación al desempeño de los empleados
Inexistencia de un control de satisfacción del cliente	ALTERNATIVAS DE CONTROL PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	Mide el nivel de atención otorgada al cliente, velando siempre por su bienestar a más de ser una unidad de medida y control al trabajo de los empleados encargados de la atención al cliente Reconoce la importancia de la opinión del cliente en las empresas.
Inexistencia de constataciones físicas de las existencias del Grupo Corporativo. Inconsistencias en la información financiera- contable con la realidad de la bodega	MECANISMO QUE MEJORE EL CONTROL DEL MOVIMIENTO DE MERCADERÍA, INSUMOS Y RECURSOS UTILIZADOS DENTRO DE LOS PROCESOS QUE EJECUTAN CADA UNA DE LAS EMPRESAS	Control detallado de la ubicación, destino y movimiento de la mercadería, activos, e insumos de cada uno de las empresas de acuerdo a las actividades realizadas por las mismas. Medio facilitador para el cotejo de la mercadería en las constataciones físicas. Medio de control al desperdicio de insumos. Medio de control al trato adecuado de los activos.
Bajo impacto al accionar de la unidad de Marketing	MODELO DE EVALUACIÓN DEL PLAN DE MARKETING	Garantía a la inversión efectuada dentro del área de marketing, de acuerdo a su efectividad y el impacto en la demanda esperada

Actividades de Control es el componente en el que mayores herramientas de control se proponen ya que a través de él se establece la garantía de la efectividad de los procesos y el cumplimiento de los objetivos. Dichas herramientas se han diseñado con aplicaciones diferentes de acuerdo a la actividad que realiza cada empresa, por lo que su propuesta se le ha desarrollado en forma individual.

Cuadro N° 17
Propuesta y Beneficios – Información y Comunicación

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		
FALENCIA	PROPUESTA	BENEFICIOS
Inexistencia de mecanismos en los cuales los empleados proporcionen sugerencias para el mejoramiento empresarial	FORMATO DE SUGERENCIAS DE EMPLEADOS	Proporciona el punto de vista sobre aspectos relevantes del desempeño organizacional contribuyendo a su mejoramiento empresarial continuo. Brinda confianza al empleado
Inexistencia de reuniones periódicas para el análisis económico y financiero	FORMATO DE PLANIFICACIÓN DE REUNIONES ORDINARIAS	Contar con un itinerario en el cual se garantiza el análisis y evaluación de las empresas del Grupo Corporativo sintetizando opiniones y criterios para llegar a la toma de decisiones consolidada y responsabilidad a ellas
Vías de comunicación ineficientes	CANALES DE COMUNICACIÓN A USAR POR EL GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN	Mejora las vías de comunicación y la efectividad de las mismas dentro del Grupo Corporativo
Inexistencia de una comunicación adecuada entre auxiliar contable y contador	CICLO DE COMUNICACIÓN DE INFORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO FINANCIERO	Mejora en las vías de comunicación en el departamento Administrativo Financiero. Reducción de inconsistencias en la emisión de información entre los miembros del Dpto. Administrativo-Financiero. Control para que el registro de información administrativa-financiera sea real, veraz y efectiva de acuerdo a los intereses de la empresa
Inexistencia de una cultura informativa	POLÍTICAS EMPRESARIALES DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Mecanismo que viabiliza la mejora en cuando a la emisión y recepción de información dentro del Grupo Corporativo. Integración de opiniones, criterios y trabajo en equipo

En el componente Monitoreo al considerar que es un elemento del Sistema de Control Interno de retroalimentación y tiene la función de ejecutar un seguimiento y evaluación de todos los elementos correspondientes, así como también verificar y garantizar su adecuado desarrollo y aplicación con el fin de velar por la seguridad razonable en cuando al cumplimiento de objetivos, se propone la creación de una Unidad de Auditoría Interna para que ejecute una evaluación y monitoreo permanente de los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo. Dicha unidad de Auditoría debe cumplir con un proceso base, el cual se ha identificado dentro de la propuesta del presente proyecto de investigación, así como también se han especificado todas las funciones y parámetros a cumplir en el manual de funciones directivo propuesto dentro del componente Ambiente De Control.

d) CONCLUSIONES

- *El control interno es un aspecto de vital importancia dentro de cualquier organización, con mucha más razón dentro de empresas de gran magnitud como lo es Grupo Corporativo "Mary Carmen", ya que permite garantizar la efectividad de sus operaciones y a su vez evaluar, corregir y mejorar el desempeño organizacional.*
- *Las bases teóricas que se han establecido para el sistema de control interno administrativo – financiero basado en el Modelo COSO ERM han sido suficientes y adecuadas, ya que han proporcionado toda la información requerida que sustente el desarrollo del proyecto.*
- *La fase de Diagnóstico del proyecto se ha desarrollado en forma detallada para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo "Mary Carmen", sin embargo han existido evaluaciones que se han desarrollado a nivel general en vista de que la administración y gerencia son los responsables de la dirección de los controles, por ende su evaluación se ejecutó de manera global; esta etapa de análisis se la efectuó mediante la aplicación de diversas metodologías para evaluar cada componente del Modelo COSO ERM, que han permitido a su vez comprender claramente su situación actual, obteniendo resultados específicos y fundamentales que han servido como pilares para el diseño del sistema de control interno.*

- *El Diseño y Propuesta del sistema de control interno administrativo - financiero se ha desarrollado en forma integral para cada uno de los componentes del Modelo COSO ERM, considerando las principales debilidades del Grupo Corporativo "Mary Carmen" así como la gestión de riesgos, en forma práctica, detallada y aplicable a los requerimientos del desenvolvimiento empresarial.*
- *Se considera que el sistema de control interno basado en el Modelo COSO ERM es una herramienta innovadora y de gran utilidad dentro del desenvolvimiento empresarial, ya que abarca los aspectos básicos del control interno e incorpora la gestión de riesgos, alineándose a su vez con la consecución de objetivos empresariales, lo cual proporciona a cualquier organización un direccionamiento amplio y suficiente para la ejecución adecuada de sus actividades y el mejoramiento continuo.*
- *El sistema de control interno es una herramienta clave para la identificación de riesgos empresariales y su prevención, así como el mejoramiento de procesos, sin embargo su implementación y desarrollo requiere de empleados con altos principios de ética y profesionalismo que sean capaces de brindar su aporte para el desempeño efectivo de un negocio.*
- *Grupo Corporativo "Mary Carmen" es un ente representativo de la ciudad de Ambato con una sólida imagen empresarial, sin embargo al no contar con un sistema de control interno administrativo - financiero su funcionamiento se ve opacado y conlleva consecuencias como pérdidas económicas, desperdicio de recursos, inefectividad en sus procesos, entre otros.*

e) RECOMENDACIONES

- *El control interno sea aplicado a nivel de cualquier organización, sin importar su tamaño o naturaleza, ya que asegura el efectivo desarrollo de sus operaciones y el mejoramiento empresarial.*
- *Se recomienda efectuar investigaciones para proponer Normas de Control Interno que sean aplicables al sector privado, ya que para el desarrollo del presente proyecto se ha identificado la inexistencia de una normativa clara, precisa y adecuada que apoye al sistema de control interno de este*

sector, por lo que se debió acudir a leyes alternativas que validen sus actividades. Estas normas serían una herramienta de gran ayuda para este importante grupo económico, representando una guía que contribuya a conocer ampliamente acerca de la importancia del control interno dentro de su desempeño y orienten a la vez su implementación.

- *Se recomienda para futuros trabajos de investigación que el diagnóstico situacional para determinar la estructura de control interno existente en cualquier organización, se realice en forma objetiva, detallada y debidamente sustentada, ya que de ello depende su efectividad y la obtención adecuada de resultados claros que orienten el desarrollo de la investigación.*
- *Se recomienda al Grupo Corporativo "Mary Carmen" implementar la propuesta del sistema de control interno administrativo – financiero basado en el modelo COSO ERM en cada una de sus empresas, dando cumplimiento adecuado a los manuales de funciones, código de ética, diversos instructivos para aspectos puntuales de su gestión, herramientas de evaluación y seguimiento, políticas y procedimientos que se han diseñado con esmero, dedicación y esfuerzo para satisfacer sus requerimientos empresariales, con lo cual seguramente lograrán un mejor control de sus operaciones y asegurarán un efectivo desempeño organizacional.*
- *Efectuar futuros proyectos de investigación utilizando el Modelo COSO ERM, ya que es un instrumento de gran utilidad dentro del ámbito empresarial que debería ser más explotado para aprovechar efectivamente todos los beneficios que se obtienen mediante su aplicación.*
- *Se recomienda al Grupo Corporativo "Mary Carmen" efectuar una selección responsable y eficaz de un funcionarios o funcionarios competentes para que implementen y manejen el sistema de Control Interno propuesto, a la vez que tomen conciencia de la importancia del trabajo de auditoría interna a nivel organizacional.*
- *Se recomienda al Grupo Corporativo "Mary Carmen" adoptar el sistema de control interno como una inversión a mediano y largo plazo, ya que a través de su adecuada implementación sus beneficios se verán reflejados en poseer un mayor control*

empresarial y una orientación que vaya en base a las necesidades de sus empresas y del entorno que les rodea.

f) REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARENS, A. (2007). *Auditoría un Enfoque Integral*. 11va Ed. Nueva Jersey, Pearson Educación.
- ESTUPIÑÁN, R. (2006). *Control Interno y Fraudes*. 2da Ed. Bogotá, Ecoe.
- HEIZER, M. (2007). *Dirección de la producción y de operaciones*. 8va Ed. México D.F., Pearson Educación.
- KOTLER, P. (2008). *El marketing según Kotler*. Nueva York, Paidós.
- LASLUIZA, M. (2013). *Diseño de un manual de control interno bajo el método Coso para las áreas administrativa y financiera en Fuentes San Felipe S.A. con la finalidad de lograr eficiencia y eficacia en sus operaciones. (Tesis de Ingeniería, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga)*. Recuperado de repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/6140/1/T-ESPEL-CAI-0330A.pdf
- LIVINGSTON, B. (2009). *Pasión por la excelencia en el servicio*. México D.F., Mc Graw Hill.
- MANTILLA, S. (2006). *Control Interno Informe COSO*. 4ta Ed. Bogotá, Kimpres.
- WAYNE, R. (2006). *Administración de Recursos Humanos*. 9na Ed. México D.F., Pearson Educación.



Geomayra Catherine Sánchez Paredes, nació el 26 de Abril de 1992 en la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua. Obtuvo el título de Bachiller en Contabilidad y Ciencias Administrativas y del Comercio en el año 2009 en el Instituto Superior Tecnológico Hispano América. Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga, en la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio, en la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, obteniendo el título de Ingeniera en Finanzas, Contador Público – Auditor en el año 2015. Actualmente trabaja como Administrador en la empresa LINTEX Lavandería Y Tintorería De Jeans en la ciudad de Pelileo.
Email: geomita@hotmail.com



Carla Acosta. Nació en Ambato, provincia de Tungurahua. Es graduada de la Universidad Técnica de Ambato en Gestión de Empresas y Contabilidad-Auditoría en el año 2002. Cuenta con un Masterado en Gestión de Empresas de la Escuela Politécnica del Ejército de Quito Ecuador. Egresada de la Maestría en Auditoría Integral de la Universidad Particular de Loja. Actualmente docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga.
Email: cpacosta@espe.edu.ec.



Deyanira Elizabeth Taboada Valle, nació el 7 de Junio de 1991 en la ciudad de Latacunga, provincia de Cotopaxi. Obtuvo el título de Bachiller Técnico Polivalente en el año 2009 en el Colegio Particular Sagrado Corazón de Jesús. Sus estudios universitarios los realizó en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga, en la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio, en la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría, obteniendo el título de Ingeniera en Finanzas, Contador Público – Auditor en el año 2015
Email: liz.ie13@hotmail.com



Iralda Benavides. Nació en Latacunga, Provincia de Cotopaxi. Es graduada de la Universidad Técnica de Ambato como Licenciada en Contabilidad y Auditoría en el año de 1993; Ingeniera Comercial de la Universidad de las Fuerzas Armadas en el año 2006. Actualmente trabaja como docente del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y del Comercio en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE Extensión Latacunga.
Email: iebenavides@espe.edu.e