



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DEL COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

**PROYECTO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO-
AUDITOR**

**TEMA: “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”**

TOMO I

**AUTORAS: GEOMAYRA CATHERINE SÁNCHEZ PAREDES
DEYANIRA ELIZABETH TABOADA VALLE**

DIRECTOR: ING. IRALDA BENAVIDES

CODIRECTOR: DRA. CARLA ACOSTA

LATACUNGA-2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. IRALDA BENAVIDES

CODIRECTOR: DRA. CARLA ACOSTA

CERTIFICAN:

Que el trabajo titulado “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”, realizado por Geomayra Catherine Sánchez Paredes y Deyanira Elizabeth Taboada Valle, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE.

Debido a que constituye un trabajo con alto contenido científico, que aportará al desarrollo profesional y educativo si aprobamos su publicación. El mencionado trabajo consta de documentos empastados y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Geomayra Catherine Sánchez Paredes y Deyanira Elizabeth Taboada Valle a que lo entreguen al Ing. Xavier Fabara, en su calidad de Director de la Carrera.

Latacunga, Abril del 2015.

Ing. Iralda Benavides
DIRECTOR

Dra. Carla Acosta
CODIRECTOR

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

NOSOTRAS, GEOMAYRA CATHERINE SÁNCHEZ PAREDES
DEYANIRA ELIZABETH TABOADA VALLE

DECLARAMOS QUE:

El proyecto de grado denominado **“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”**, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de nuestra autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Latacunga, Abril del 2015.

Geomayra Catherine Sánchez Paredes
C.C.: 1600610487

Deyanira Elizabeth Taboada Valle
C.C.: 0503161150

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

AUTORIZACIÓN

NOSOTRAS, GEOMAYRA CATHERINE SÁNCHEZ PAREDES
DEYANIRA ELIZABETH TABOADA VALLE

Autorizamos a la UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE, la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo: **“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”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y autoría.

Latacunga, Abril del 2015.

Geomayra Catherine Sánchez Paredes
C.C.: 1600610487

Deyanira Elizabeth Taboada Valle
C.C.: 0503161150

DEDICATORIA

Con mucho amor, cariño, respeto y admiración a todas aquellas personas quienes pusieron un granito de arena para que yo pudiera culminar con mi carrera profesional y dar cumplimiento a una de mis más metas personales como lo son:

Mis padres quienes a pesar de sus caídas, dificultades y obstáculos anteponen su amor hacia mi persona brindándome su apoyo incondicional en todo momento, dándome aliento en cada derrota, levantándome en cada caída, regañándome cuando lo merezco, entregándome confianza y su mano amiga cuando terceros expresan su rechazo y el deseo del fracaso, siendo de esta manera el pilar fundamental de mi carrera universitaria.

A mi pequeña hermanita, quien con su inocencia, amor, confianza y sinceridad se convirtió en mi mejor amiga, en el motivo principal de superarme día a día para ser digna de un ejemplo a seguir.

A mis amigas (Elizabeth, Ruth, Fernanda, Verónica y Elena), quienes también fueron soporte y compañía durante todo el trayecto del ser estudiante universitario, quienes a través sonrisas, alegrías tristezas, en buenos y malos momentos estuvimos juntas y pudimos comprender que la recompensa se encuentra en el esfuerzo y no en el resultado, aquel esfuerzo que es fruto del trabajo continuo y esmerado llegando de esta manera a la victoria y la satisfacción del trabajo bien hecho.

A familiares quienes no dudaron ni un solo instante en el cumplimiento de esta meta, alentándome a través de la expresión de una frase o sentimiento que motiva a seguir y perseverar.

Geomayra Catherine Sánchez Paredes

DEDICATORIA

Desde lo más profundo de mi corazón dedico el presente trabajo, el cual ha sido fruto de mi esfuerzo y dedicación abnegada, a Dios por ser el Ser Supremo que ha guiado cada uno de mis pasos, dándome siempre las mejores alegrías y triunfos que me han permitido lograr el éxito en cada etapa de mi vida.

Cómo no dedicar este trabajo a mis padres Guido e Irma, quienes han sido mi apoyo constante, mi pilar y consuelo en todo momento, dándome siempre todo su amor y motivándome con sus sabios consejos para seguir adelante y luchar por alcanzar cada uno de mis sueños.

A mi hermanito Miguel Eduardo, quien a pesar de su corta edad siempre ha estado pendiente de mí, apoyándome con su ternura e incentivándome con alegría para continuar mi camino, motivándome a la vez a ser mejor cada día para ser siempre su ejemplo a seguir.

A mi abuelita Mariana Valle, por ser siempre como mi segunda madre, quien ha estado pendiente de cada paso que doy, dándome sus sabios consejos e inspirándome para ser una mujer profesional y de bien .

A mis familiares y amigos que han estado pendientes constantemente de mis avances y logros alcanzados a través de varios gestos de motivación y apoyo, que a la vez han confiado siempre en mis capacidades y han apostado que llegaré a culminar satisfactoriamente mi carrera profesional.

Como un gesto de satisfacción y gratificación personal, me dedico este trabajo a mí misma, como un regalo propio que me lo otorgo, ya que la alegría por haber cumplido aquel sueño de ser una profesional de excelencia por el que tanto luche, que parecía inalcanzable pero que hoy exitosamente lo he obtenido, no se compara con nada, dejando plasmadas en estas páginas lo mejor de mí, lo cual será digno de sentirme orgullosa por el resto de mi vida.

Deyanira Elizabeth Taboada Valle

AGRADECIMIENTO

Al final de mi carrera, expreso mi agradecimiento imperecedero a DIOS, por ser el Ser Supremo que día a día me otorgaba su bendición, me entrega voluntad para seguir y me brinda su amor como complemento a la vida, a mis padres quienes son el motor principal de mi ser, que a través de su amor y apoyo forjaron en mi un profesional con espíritu de superación y una persona de buenas prácticas morales y por último a mis queridos maestros por entender mis habilidades y falencias en el aprendizaje, por su incondicional vocación al enseñar, por ser pacientes, responsables, líderes y ejemplares de la profesión, fuente principal para propiciar y trazar metas y objetivos que trascienden los espacios académicos, forjando ideales de superación continua para promover el desarrollo de la sociedad.

Geomayra Catherine Sánchez Paredes

AGRADECIMIENTO

Hago extensivo mi agradecimiento a Dios Todopoderoso que ha estado siempre presente en mi vida, a quien le debo todos los logros que poco a poco he ido alcanzando, siendo mi guía, luz y fortaleza en todo momento.

Agradezco infinitamente a mis padres Guido e Irma, por ser esos ángeles que han estado junto a mí en forma incondicional, preocupándose siempre por mi bienestar y porque alcance cada una de mis metas, la vida no me alcanzaría para devolverles todo lo que han hecho por mí.

Al Grupo Corporativo “Mary Carmen”, en especial a su gerente Sra. María del Carmen Villacís y Administrador Ing. Mauricio Mejía, por abrirnos sus puertas y darnos la confianza para poder conocer el desarrollo de sus actividades, facilitándonos en todo momento la realización de nuestro proyecto y atendiendo oportunamente nuestros requerimientos, para ellos un infinito agradecimiento y a la vez augurándoles siempre el porvenir y éxito en su desempeño empresarial.

A nuestras docentes Ing. Iralda Benavides Directora del proyecto y Dra. Carla Acosta Codirectora, un infinito agradecimiento por toda la paciencia y apoyo que nos han brindado durante la ejecución de nuestro proyecto, demostrando siempre su calidad profesional y humana.

A mis amigas Geomayra, Ruth, Fernanda, Elena y Verónica, por haberme brindado siempre su fiel amistad y haber estado juntas ayudándonos mutuamente para culminar con éxito nuestra carrera profesional; así como a Carlos por haberme demostrado su apoyo constante y amor incondicional durante los pasos que he dado en mi vida universitaria.

Deyanira Elizabeth Taboada Valle

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	i
CERTIFICADO	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD.....	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	vii
INDICE GENERAL.....	ix
INDICE DE CUADROS.....	xx
INDICE DE FIGURAS.....	xxvii
RESUMEN.....	xxx
ABSTRACT.....	xxxii
 CAPÍTULO I	
GENERALIDADES.....	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Grupo Corporativo Mary Carmen.....	5
1.4.1 Reseña Histórica.....	5
1.4.2 Hotel Boutique Mary Carmen.....	7
a. Descripción de la empresa.....	7
b. Misión.....	8
c. Visión.....	8
d. Valores corporativos.....	8
e. Estructura organizacional.....	9
f. Base Legal.....	9
1.4.3 Casa Fina.....	10
a. Descripción de la empresa.....	10
b. Misión.....	10
c. Visión.....	11

d.	Valores corporativos.....	11
e.	Estructura organizacional.....	12
f.	Base Legal.....	12
1.4.4	King Pollo.....	12
a.	Descripción de la empresa.....	13
b.	Misión.....	13
c.	Visión.....	13
d.	Valores corporativos.....	13
e.	Estructura organizacional.....	14
f.	Base Legal.....	14
1.4.5	Almacenes – Boutiques (Almacenes Mary Carmen, Secret’s Boutique, Jennifer Design’s.....	15
a.	Descripción de la empresa.....	16
b.	Misión.....	17
c.	Visión.....	17
d.	Valores corporativos.....	18
e.	Estructura organizacional.....	18
f.	Base Legal.....	19
CAPÍTULO II		
MARCO REFERENCIAL.....		20
2.1	MARCO TEÓRICO.....	20
2.1.1	Control Interno.....	20
a.	Definición.....	20
b.	Objetivos.....	20
c.	Responsables.....	20
d.	Componentes.....	21
e.	Roles y proceso.....	23
f.	El control interno administrativo.....	23
g.	El control interno financiero o contable.....	24
2.1.2	Modelo COSO ERM.....	24
a.	Introducción.....	25
b.	Definición.....	25
c.	Fundamentos.....	26
d.	Beneficios.....	26
e.	Componentes.....	26
2.1.3	El Control Interno por Procesos.....	39
a.	Compras.....	39
b.	Ventas.....	42
c.	Contabilidad y Finanzas.....	46
d.	Marketing – Servicio al Cliente.....	49
e.	Talento humano.....	53

2.1.4	Evaluación del sistema de Control Interno.....	56
a.	Pruebas de cumplimiento.....	57
b.	Riesgos de evaluación.....	58
c.	Métodos para evaluar el sistema de Control Interno.....	59
2.1.5	Informe de Control Interno.....	66
a.	Generalidades.....	66
b.	Requerimientos.....	66
c.	Presentación del informe.....	69
2.1.6	Riesgo De Control.....	70
a.	Definición.....	70
b.	Categorías De Los Riesgos.....	71
CAPÍTULO III		
DIAGNÓSTICO.....		
3.1	ANÁLISIS INTERNO.....	75
3.1.1	Descripción de los Procesos administrativos – financieros	76
a.	Procesos Hotel Boutique Mary Carmen.....	76
b.	Procesos Casa Fina.....	88
c.	Procesos King Pollo.....	92
d.	Procesos Almacenes- Boutiques (Almacenes Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design´s).....	96
3.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	104
3.2.1	Macro ambiente.....	104
a.	Factor político.....	104
b.	Factor económico.....	106
c.	Factor social.....	115
d.	Factor tecnológico.....	121
e.	Factor legal.....	123
3.2.2	Microambiente.....	124
a.	Clientes.....	124
b.	Proveedores.....	125
c.	Competencia.....	126
d.	Precios.....	127
3.3	COMPONENTES DEL COSO	
	ERM.....	129
3.3.1	Ambiente de control.....	129
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	130
b.	Empresa: CASA FINA.....	138
c.	Empresa: KING POLLO.....	145

d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	151
3.3.2	Establecimiento de objetivos.....	160
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	160
b.	Empresa: CASA FINA.....	163
c.	Empresa: KING POLLO.....	166
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	169
3.3.3	Identificación de eventos.....	172
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	172
b.	Empresa: CASA FINA.....	175
c.	Empresa: KING POLLO.....	178
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	181
3.3.4	Evaluación de riesgos.....	191
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	191
b.	Empresa: CASA FINA.....	194
c.	Empresa: KING POLLO.....	196
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	199
3.3.5	Respuesta al riesgo.....	231
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	231
b.	Empresa: CASA FINA.....	233
c.	Empresa: KING POLLO.....	236
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	238
3.3.6	Actividades de control.....	240
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	240
b.	Empresa: CASA FINA.....	248
c.	Empresa: KING POLLO.....	257
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	266
3.3.7	Información y comunicación.....	277
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN....	277
b.	Empresa: CASA FINA.....	282
c.	Empresa: KING POLLO.....	288
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	293
3.3.8	Monitoreo.....	299
a.	Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	299

b.	Empresa: CASA FINA.....	302
c.	Empresa: KING POLLO.....	305
d.	Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S.....	308
3.4	INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO.....	313
3.5	COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS.....	334
3.5.1	Hipótesis.....	334
3.5.2	Variables.....	334
a.	Variable Independiente.....	334
b.	Variable Dependiente.....	334
3.5.3	Comprobación.....	334
CAPÍTULO IV		
DISEÑO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM.....		
4.1	HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.....	335
4.1.1	Ambiente de control.....	335
a.	Código de ética.....	335
b.	Instructivo de Reclutamiento y selección del personal.....	336
c.	Plan de Capacitaciones.....	349
d.	Estructura Organizacional.....	352
e.	Manual de funciones.....	354
f.	Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas.....	354
4.1.2	Establecimiento de Objetivos.....	357
a.	Misión y Visión empresarial.....	357
b.	Proceso de establecimiento de objetivos.....	358
c.	Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos....	362
4.1.3	Identificación de Eventos.....	364
a.	Matriz de identificación y análisis de riesgos.....	365
b.	F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	365
c.	Matriz de seguimiento de estrategias –FODA.....	368
4.1.4	Evaluación de riesgos.....	371
a.	Matriz de Evaluación de riesgos.....	371
b.	Análisis de Probabilidad-Impacto.....	372
c.	Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos.....	373
4.1.5	Respuesta al Riesgo.....	374
4.1.6	Actividades de Control.....	377
a.	Políticas y procedimientos de control.....	377

b.	Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas.....	382
c.	Formato de evaluación del desempeño de los empleados	385
d.	Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente.....	387
e.	Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas.....	390
f.	Modelo de Evaluación del Plan de Marketing.....	392
4.1.7	Información y Comunicación.....	393
a.	Manual de funciones.....	394
b.	Formato de sugerencias de los empleados.....	394
c.	Planificación de reuniones ordinarias.....	395
d.	Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen.....	395
e.	Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero.....	396
4.1.8	Monitoreo.....	397
a.	Creación de una Unidad de Auditoría Interna.....	398
4.2	CASA FINA.....	401
4.2.1	Ambiente de Control.....	401
a.	Código de ética.....	401
b.	Instructivo de Reclutamiento y selección del personal.....	402
c.	Plan de Capacitaciones.....	402
d.	Estructura Organizacional.....	402
e.	Manual de funciones.....	403
f.	Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas.....	403
4.2.2	Establecimiento de Objetivos.....	404
a.	Misión y Visión empresarial.....	404
b.	Proceso de establecimiento de objetivos.....	404
c.	Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos....	406
4.2.3	Identificación de Eventos.....	406
a.	Matriz de identificación y análisis de riesgos.....	406
b.	F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	407
c.	Matriz de seguimiento de estrategias –FODA.....	408
4.2.4	Evaluación de Riesgos.....	412
a.	Matriz de Evaluación de riesgos.....	412

b.	Análisis de Probabilidad-Impacto.....	412
c.	Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos.....	413
4.2.5	Respuesta al Riesgo.....	414
4.2.6	Actividades de control.....	416
a.	Políticas y procedimientos de control.....	416
b.	Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas.....	419
c.	Formato de evaluación del desempeño de los empleados	420
d.	Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente.....	420
e.	Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas.....	420
f.	Modelo de Evaluación del Plan de Marketing.....	422
4.2.7	Información y Comunicación.....	422
a.	Manual de funciones.....	422
b.	Formato de sugerencias de los empleados.....	423
c.	Planificación de reuniones ordinarias.....	423
d.	Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen.....	423
e.	Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero.....	423
4.2.8	Monitoreo.....	425
a.	Creación de una Unidad de Auditoría Interna.....	425
4.3	KING POLLO.....	425
4.3.1	Ambiente de Control.....	425
a.	Código de ética.....	425
b.	Instructivo de Reclutamiento y selección del personal.....	426
c.	Plan de Capacitaciones.....	426
d.	Estructura Organizacional.....	426
e.	Manual de funciones.....	428
f.	Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas.....	428
4.3.2	Establecimiento de Objetivos.....	428
a.	Misión y Visión empresarial.....	428
b.	Proceso de establecimiento de objetivos.....	429
c.	Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos...	431
4.3.3	Identificación de Eventos.....	431
a.	Matriz de identificación y análisis de riesgos.....	431

b.	F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	432
c.	Matriz de seguimiento de estrategias –FODA.....	432
4.3.4	Evaluación de Riesgos.....	436
a.	Matriz de Evaluación de riesgos.....	436
b.	Análisis de Probabilidad-Impacto.....	437
c.	Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos.....	438
4.3.5	Respuesta al Riesgo.....	439
4.3.6	Actividades de control.....	442
a.	Políticas y procedimientos de control.....	442
b.	Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas.....	446
c.	Formato de evaluación del desempeño de los empleados	447
d.	Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente.....	447
e.	Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas.....	447
f.	Modelo de Evaluación del Plan de Marketing.....	450
4.3.7	Información y Comunicación.....	450
a.	Manual de funciones.....	450
b.	Formato de sugerencias de los empleados.....	451
c.	Planificación de reuniones ordinarias.....	451
d.	Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen.....	451
e.	Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero.....	451
4.3.8	Monitoreo.....	453
a.	Creación de una Unidad de Auditoría Interna.....	453
4.4	ALMACENES- BOUTIQUES (ALMACENES MARY CARMEN, SECRET´S BOUTIQUE, JENNIFER DESIGN´S).....	453
4.4.1	Ambiente de Control.....	453
a.	Código de ética.....	453
b.	Instructivo de Reclutamiento y selección del personal.....	454
c.	Plan de Capacitaciones.....	454
d.	Estructura Organizacional.....	454
e.	Manual de funciones.....	458
f.	Formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas.....	458

4.4.2	Establecimiento de Objetivos.....	458
a.	Misión y Visión empresarial.....	458
b.	Proceso de establecimiento de objetivos.....	459
c.	Evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos...	462
4.4.3	Identificación de Eventos.....	462
a.	Matriz de identificación y análisis de riesgos.....	462
b.	F.O.D.A: El FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	463
c.	Matriz de seguimiento de estrategias –FODA.....	464
4.4.4	Evaluación de Riesgos.....	468
a.	Matriz de Evaluación de riesgos.....	468
b.	Análisis de Probabilidad-Impacto.....	469
c.	Políticas Empresariales de Evaluación de Riesgos.....	469
4.4.5	Respuesta al Riesgo.....	470
4.4.6	Actividades de control.....	474
a.	Políticas y procedimientos de control.....	474
b.	Formato estándar de supervisión a los procesos ejecutados por cada una de las empresas.....	482
c.	Formato de evaluación del desempeño de los empleados	483
d.	Alternativas de control para medir la satisfacción del cliente.....	483
e.	Mecanismo que mejore el control del movimiento de mercadería, insumos y recursos utilizados dentro de los procesos que ejecutan cada una de las empresas.....	483
f.	Modelo de Evaluación del Plan de Marketing.....	485
4.4.7	Información y Comunicación.....	485
a.	Manual de funciones.....	486
b.	Formato de sugerencias de los empleados.....	486
c.	Planificación de reuniones ordinarias.....	486
d.	Canales de comunicación a usar por el Grupo Corporativo Mary Carmen.....	486
e.	Ciclo de comunicación de información del departamento Administrativo Financiero.....	487
4.4.8	Monitoreo.....	488
a.	Creación de una Unidad de Auditoría Interna.....	488
4.5	RESUMEN DEL DISEÑO Y PROPUESTA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO ERM.....	489
CAPÍTULO V		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		496

5.1	CONCLUSIONES.....	496
5.2	RECOMENDACIONES.....	502
	BIBLIOGRAFÍA.....	506

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2.1	Puntos a enfocar – Ambiente de Control.....	27
Cuadro N° 2.2	Categorías principales de los objetivos.....	30
Cuadro N° 2.3	Factores externos.....	31
Cuadro N° 2.4	Factores internos.....	31
Cuadro N° 2.5	Técnicas de evaluación de riesgos.....	32
Cuadro N°2.6	Nivel de confianza.....	34
Cuadro N° 2.7	Respuestas al riesgo.....	34
Cuadro N°2.8	Puntos a enfocar – Actividades de control.....	35
Cuadro N°2.9	Puntos a enfocar – Información.....	36
Cuadro N°2.10	Puntos a enfocar – Comunicación.....	37
Cuadro N°2.11	Puntos a enfocar – Monitoreo.....	38
Cuadro N° 2.12	Naturaleza y funciones – Ciclo de compras.....	39
Cuadro N°2.13	Objetivos del control interno – Ciclo de adquisición y pago.....	40
Cuadro N°2.14	Riesgos – Ciclo de adquisición y pago.....	41
Cuadro N°2.15	Objetivos del control interno – Ciclo de ventas.....	43
Cuadro N°2.16	Riesgos – Ciclo de ventas.....	44
Cuadro N° 2.17	Naturaleza y funciones – Ciclo de contabilidad y finanzas.....	46
Cuadro N°2.18	Objetivos del control interno – Ciclo de Contabilidad y Finanzas.....	47
Cuadro N°2.19	Riesgos – Ciclo de Contabilidad y Finanzas.....	48
Cuadro N° 2.20	Preguntas a formular un gerente superior acerca de un plan comercial.....	51
Cuadro N°2.21	Criterios de desempeño.....	55
Cuadro N° 2.22	Simbología.....	63
Cuadro N° 3.1	Poderes administrativos del Ecuador.....	104
Cuadro N° 3.2	Proveedores nacionales del Grupo Corporativo Mary Carmen.....	126
Cuadro N°3.3	Rangos de calificación de los cuestionarios....	129

Cuadro N° 3.4	Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control	130
Cuadro N° 3.5	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA.....	136
Cuadro N. 3.6	Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control	138
Cuadro N° 3.7	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA.....	143
Cuadro N. 3.8	Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control.....	145
Cuadro N° 3.9	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	149
Cuadro N. 3.10	Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control	151
Cuadro N° 3.11	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	156
Cuadro N° 3.12	Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos	160
Cuadro N° 3.13	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	162
Cuadro N° 3.14	Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos	163
Cuadro N° 3.15	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	165
Cuadro N° 3.16	Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos.....	166
Cuadro N° 3.17	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	168
Cuadro N° 3.18	Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos.....	169
Cuadro N° 3.19	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	171
Cuadro N° 3.20	Cuestionario de control interno - Identificación de eventos.....	172
Cuadro N° 3.21	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA.....	174
Cuadro N° 3.22	Cuestionario de control interno - Identificación de	175

	eventos.....	
Cuadro N° 3.23	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	177
Cuadro N° 3.24	Cuestionario de control interno - Identificación de eventos.....	178
Cuadro N° 3.25	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	180
Cuadro N° 3.26	Cuestionario de control interno - Identificación de eventos.....	181
Cuadro N° 3.27	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	183
Cuadro N° 3.28	Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo.....	191
Cuadro N° 3.29	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	193
Cuadro N° 3.30	Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo.....	194
Cuadro N° 3.31	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	196
Cuadro N° 3.32	Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo.....	198
Cuadro N° 3.33	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	199
Cuadro N° 3.34	Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo.....	
Cuadro N° 3.35	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	201
Cuadro N° 3.36	Semaforización – Evaluación de riesgos.....	202
Cuadro N° 3.37	Matriz de evaluación de riesgos.....	202
Cuadro N° 3.38	Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo.....	231
Cuadro N° 3.39	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	232
Cuadro N° 3.40	Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo.....	233
Cuadro N° 3.41	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	235
Cuadro N° 3.42	Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo.....	236
Cuadro N° 3.43	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	237

Cuadro N° 3.44	Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo.....	238
Cuadro N° 3.45	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	239
Cuadro N° 3.46	Cuestionario de control interno - Actividades de control.....	240
Cuadro N° 3.47	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	246
Cuadro N° 3.48	Cuestionario de control interno - Actividades de control.....	248
Cuadro N° 3.49	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	255
Cuadro N° 3.50	Cuestionario de control interno - Actividades de control.....	257
Cuadro N° 3.51	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	264
Cuadro N° 3.52	Cuestionario de control interno - Actividades de control.....	266
Cuadro N° 3.53	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	275
Cuadro N° 3.54	Cuestionario de control interno - Información y Comunicación.....	277
Cuadro N° 3.55	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	281
Cuadro N° 3.56	Cuestionario de control interno - Información y Comunicación.....	282
Cuadro N° 3.57	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	287
Cuadro N° 3.58	Cuestionario de control interno - Información y Comunicación.....	288
Cuadro N° 3.59	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	292
Cuadro N° 3.60	Cuestionario de control interno - Información y Comunicación.....	293
Cuadro N° 3.61	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	297
Cuadro N° 3.62	Cuestionario de control interno – Monitoreo.....	299
Cuadro N° 3.63	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	301
Cuadro N°3.64	Cuestionario de control interno – Monitoreo.....	302
Cuadro N° 3.65	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	304

Cuadro N° 3.66	Cuestionario de control interno – Monitoreo.....	305
Cuadro N° 3.67	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	307
Cuadro N° 3.68	Cuestionario de control interno – Monitoreo.....	308
Cuadro N° 3.69	MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA	310
Cuadro N° 3.70	Hoja de Hallazgos.....	316
Cuadro N° 3.71	Resumen de Diagnóstico - Componentes Modelo COSO ERM.....	335
Cuadro N° 4.1	Formato de convocatoria pública.....	340
Cuadro N° 4.2	Formato de postulación.....	341
Cuadro N° 4.3	Parámetros para calificación de pruebas – cargos administrativos.....	343
Cuadro N° 4.4	Parámetros para calificación de pruebas – cargos operativos.....	344
Cuadro N° 4.5	Modelo de preguntas para la entrevista.....	351
Cuadro N° 4.6	Temario y horas asignadas.....	353
Cuadro N° 4.7	Cronograma de capacitación.....	352
Cuadro N° 4.8	Ficha de evaluación y seguimiento de políticas empresariales.....	356
Cuadro N° 4.9	Matriz de establecimiento de objetivos- Hotel Boutique Mary Carmen.....	361
Cuadro N° 4.10	Ficha de evaluación y seguimiento de objetivos....	362
Cuadro N° 4.11	Rangos de calificación – Estrategias.....	364
Cuadro N° 4.12	Rangos de calificación – Objetivo estratégico.....	364
Cuadro N° 4.13	Matriz de Identificación de eventos- Hotel Boutique Mary Carmen.....	365
Cuadro N° 4.14	FODA- Hotel Boutique Mary Carmen.....	367
Cuadro N° 4.15	Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Hotel Boutique Mary Carmen.....	369
Cuadro N° 4.16	Semaforización – Evaluación de riesgos.....	372
Cuadro N° 4.17	Matriz de evaluación de riesgos- Hotel Boutique Mary Carmen.....	372

Cuadro N° 4.18	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Hotel Boutique Mary Carmen.....	375
Cuadro N° 4.19	Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico -Hotel Boutique Mary Carmen	376
Cuadro N. 4.20	Matriz de Actividades de control- Procesos-Hotel Boutique Mary Carmen.....	378
Cuadro N° 4.21	Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-Hotel Boutique Mary Carmen.....	381
Cuadro N° 4.22	Formato de evaluación del desempeño-Grupo Corporativo “Mary Carmen”.....	385
Cuadro N° 4.23	Rangos de calificación – evaluación del desempeño.....	386
Cuadro N° 4.24	Formato de reclamos y sugerencias del cliente....	387
Cuadro N° 4.25	Formato de medición de satisfacción del cliente....	389
Cuadro N° 4.26	Rangos de calificación – Satisfacción del cliente....	390
Cuadro N° 4.27	Ficha de movimiento de los recursos utilizados- Hotel Boutique Mary Carmen.....	391
Cuadro N° 4.28	Formato de evaluación – Plan de marketing.....	392
Cuadro N° 4.29	Formato de sugerencias de empleados.....	394
Cuadro N° 4.30	Formato de planificación de reuniones ordinarias	395
Cuadro N° 4.31	Matriz de establecimiento de objetivos- Casa Fina	405
Cuadro N° 4.32	Matriz de Identificación de eventos- Casa Fina....	406
Cuadro N° 4.33	FODA- Casa Fina.....	407
Cuadro N° 4.34	Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Casa Fina.....	409
Cuadro N° 4.35	Matriz de evaluación de riesgos- Casa Fina.....	412
Cuadro N° 4.36	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-Casa Fina.....	415
Cuadro N° 4.37	Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico- Casa Fina.....	415
Cuadro N° 4.38	Matriz de Actividades de control- Procesos-Casa	417

	Fina.....	
Cuadro N° 4.29	Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-Casa Fina.....	418
Cuadro N° 4.40	Ficha de movimiento de mercadería- Casa Fina	421
Cuadro N° 4.41	Matriz de establecimiento de objetivos- Casa Fina	430
Cuadro N° 4.42	Matriz de Identificación de eventos- Casa Fina	431
Cuadro N° 4.43	FODA- King Pollo.....	432
Cuadro N° 4.44	Matriz de seguimiento de estrategias FODA- King Pollo.....	433
Cuadro N° 4.45	Matriz de evaluación de riesgos- King Pollo.....	436
Cuadro N° 4.46	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos-King Pollo	440
Cuadro N° 4.47	Matriz de respuesta al riesgo-Objetivo Estratégico-King Pollo.....	441
Cuadro N° 4.48	Matriz de Actividades de control- Procesos-King Pollo.....	443
Cuadro N° 4.49	Matriz de Actividades de control- Objetivo Estratégico-King Pollo.....	445
Cuadro N° 4.50	Ficha de movimiento de insumos - King Pollo.....	448
Cuadro N° 4.51	Matriz de establecimiento de objetivos – Almacenes Boutiques.....	460
Cuadro N° 4.52	Matriz de Identificación de eventos- Almacenes Boutiques.....	463
Cuadro N° 4.53	FODA-Almacenes Boutiques.....	464
Cuadro N° 4.54	Matriz de seguimiento de estrategias FODA- Almacenes Boutiques.....	465
Cuadro N° 4.55	Matriz de evaluación de riesgos- Almacenes Boutiques.....	468
Cuadro N° 4.56	Matriz de respuesta al riesgo-Procesos- Almacenes Boutiques.....	471
Cuadro N° 4.57	Matriz de Actividades de control- Procesos-	475

Almacenes Boutiques.....	
Cuadro N° 4.58 Ficha de movimiento de mercadería- Almacenes Boutiques.....	484
Cuadro N° 4.59 Resumen de la propuesta del Sistema de Control Interno basado en el modelo COSO ERM	489

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1.1	Organigrama Estructural del Grupo Corporativo Mary Carmen.....	6
Figura N° 1.2	Organigrama Estructural Hotel Boutique Mary Carmen.....	9
Figura N° 1.3	Organigrama estructural – Casa Fina.....	12
Figura N° 1.4	Organigrama Estructural - King Pollo.....	14
Figura N° 1.5	Organigrama Estructural Almacenes – Boutiques (Variedades Mary Carmen, Secretos Boutique, Jennifer Design´s).....	18
Figura N° 2.1	Componentes del Control Interno.....	22
Figura N° 2.2	Ciclo de adquisición y pago.....	42
Figura N° 2.3	Ventas a Crédito.....	44
Figura N° 2.4	Diseño de un ciclo de ingresos.....	45
Figura N° 2.5	Ciclo de ingresos.....	46
Figura N° 2.6	Relación de las relaciones entre los ciclos.....	48
Figura N° 2.7	Ciclo de informe financiero.....	49
Figura N° 2.8	Ciclo de marketing.....	50
Figura N° 2.9	Ciclo de la planificación estratégica comercial.....	50
Figura N° 2.10	Ciclo de servicio al cliente.....	52
Figura N° 2.11	Plan de acción de servicio.....	53
Figura N° 2.12	El sistema de administración de recursos humanos	54
Figura N° 2.13	El proceso de evaluación del desempeño.....	55
Figura N° 2.14	Metodología del estudio y evaluación del control interno por objetivos.....	59
Figura N° 2.15	Modelo de cuestionario parcial sobre control interno de ventas.....	61
Figura N° 2.16	Modelo de Figura de proceso.....	65
Figura N° 2.17	Debilidades en el control interno.....	73
Figura N° 2.18	Matriz de riesgo de control para operaciones de ventas.....	74

Figura N°3.1	Producto Interno Bruto -Países Latinoamericanos...	107
Figura N°3.2	Evolución del PIB en variaciones porcentuales.....	108
Figura N°3.3	Variación porcentual en la inflación 2013-2014.....	109
Figura N° 3.4	Evolución anual de la inflación (2014).....	109
Figura N° 3.5	Evolución del riesgo país.....	110
Figura N° 3.6	Índice de competitividad Global de Ecuador.....	111
Figura N°3.7	Evolución de las importaciones y exportaciones del Ecuador.....	112
Figura N° 3.8	Importaciones de prendas y complementos de vestir de punto.....	113
Figura N° 3.9	Importaciones de prendas y complementos (accesorios) excepto los de punto.....	114
Figura N° 3.10	Tendencia de las tasas nominales en los 3 últimos años.....	115
Figura N° 3.11	Crecimiento poblacional de Ecuador.....	116
Figura N° 3.12	Población del Ecuador.....	116
Figura N° 3.13	Principales ciudades del Ecuador.....	117
Figura N° 3.14	Estructura de la población Guayaquileña.....	118
Figura N°3.15	Evolución de salud y educación primaria en puntuación de calificación.....	119
Figura N°3.16	Evolución de la Educación superior en puntuación de calificación.....	120
Figura N°3.17	Tendencia de tasas de desempleo.....	120
Figura N° 3.18	Tendencia del Salario básico unificado.....	121
Figura N° 3.19	Equipamiento tecnológico del Hogar a nivel nacional.....	122
Figura N°3.20	Utilización de Internet.....	123
Figura N°4.1	Proceso de Reclutamiento y selección del Personal	337
Figura N°4.2	Términos y condiciones de uso del acceso a los antecedentes penales.....	346
Figura N°4.3	Ingreso de identificación del postulante.....	346

Figura N°4.4	Ingreso de motivo de consulta.....	347
Figura N°4.5	Resultados de la consulta de antecedentes penales	347
Figura N°4.6	Ingreso de datos del postulante para el acceso a la verificación de títulos profesionales.....	347
Figura N°4.7	Resultados de la consulta de validez de títulos profesionales.....	348
Figura N° 4.8	Estructura Organizativa – Hotel Boutique Mary Carmen.....	353
Figura N° 4.9	Proceso de establecimiento de objetivos.....	360
Figura N° 4.10	Escala de objetivos.....	359
Figura N° 4.11	Cursograma de supervisión de procesos.....	383
Figura N° 4.12	Función del sistema Calificador de satisfacción del cliente.....	388
Figura N° 4.13	Ciclo de Comunicación de información del Departamento Administrativo – Financiero.....	396
Figura N° 4.14	Ciclo del Monitoreo.....	398
Figura N° 4.15	Estructura Organizativa – Casa Fina.....	403
Figura N° 4.16	Estructura Organizativa – King Pollo.....	427
Figura N° 4.17	Estructura Organizativa – Secret’s Boutique.....	455
Figura N° 4.18	Estructura Organizativa – Jennifer Design’s.....	456
Figura N° 4.19	Estructura Organizativa – Variedades Mary Carmen	457

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, los mismos que abarcan un grupo de actividades diseñadas de acuerdo a las necesidades y requerimientos del Grupo Corporativo, en base al diagnóstico elaborado sobre su situación actual, contribuyendo de esta manera a que sus procesos se encuentren debidamente realizados y controlados, evitando cometer errores que pueden traer consecuencias significativas para la organización, por ello el aporte que se deja al Grupo Corporativo es fundamental para el desarrollo de su gestión y es considerado como un valor agregado que aporta a su engrandecimiento y reconocimiento dentro de la sociedad.

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, VARIETADES 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 them covering a group of activities designed according to the needs and requirements of the Corporate Group, based on the diagnosis elaborated on his current situation, thereby contributing to their processes are properly conducted and controlled, avoiding mistakes that can bring significant consequences for organization, so the contribution that leaves the Corporate Group is fundamental to the development of its management and is considered as an added value that brings greatness and recognition in society.

KEYWORDS:

INTERNAL CONTROL SYSTEM

COSO ERM MODEL

CORPORATE GROUP "MARY CARMEN"

RISK ANALYSIS

BUSINESS ENVIRONMENT

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES

El control interno se ha desarrollado a través del tiempo en función de las múltiples necesidades del ser humano y del mundo empresarial, es así que desde la antigüedad en los pueblos de Egipto, Fenicia, Siria nace la contabilidad como parte de un control de los recursos económicos de su entorno, posteriormente en la revolución industrial es cuando surge la necesidad de controlar las operaciones que por su magnitud eran realizadas por máquinas manejadas por varias personas, en donde también se manifiesta la presencia de controles que avalen estos procesos. Es por ello que se puede presumir que el control interno surge con la partida doble, que fue una de las medidas de control, sin embargo fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocuparon por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses.

En base a lo mencionado se puede afirmar que como consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración, es por ello que la existencia de un control interno fue de vital importancia para el desarrollo de estas actividades. A pesar de ello con el pasar del tiempo, el control interno simple con sus cinco elementos (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y Comunicación y Monitoreo) no fue suficiente para poder asegurar en su totalidad la eficiencia y eficacia de sus operaciones, ya que durante los años 1999-2001 se presentaron un sinnúmero de irregularidades empresariales de gran magnitud, que por el manejo

inadecuado de un sistema de control interno llevaron a empresas de reconocimiento internacional a la quiebra, generando un declive significativo en diversas economías.

Es así que por la creciente preocupación en cuanto a la administración de riesgos e incumplimiento de objetivos empresariales, The Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission COSO determinó la necesidad de contar con un marco reconocido de administración integral de riesgos. El proyecto se inició en enero del 2001 con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración del riesgo, reconociendo que muchas organizaciones se encuentran directamente comprometidas con este aspecto, dando lugar de esta manera al COSO ERM (Enterprise Risk Management o Gestión del Riesgo Empresarial).

Es así que este modelo consta de 8 elementos (Ambiente de Control, Establecimiento de objetivos, Identificación de Riesgos, Evaluación del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo), constituyéndose de esta manera en una herramienta fundamental generada a partir de la creciente necesidad de tomar acciones y medidas para eliminar y/o disminuir de forma significativa la diversidad de riesgos existentes dentro del entorno empresarial.

1.2 JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

En los últimos diez años se ha observado que el mundo en sí ha tenido variaciones de relevancia en cuanto a cambios tecnológicos que han alterado de cierta manera el comportamiento de nuestra sociedad y han cambiado en gran medida nuestros modos de pensar, actuar y reaccionar; en cuanto a la educación, la comercialización y la industria también se ven implícitas en estos cambios, en conjunto con el mundo informático y la sistematización de los procesos.

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 así que mientras la empresa mantenga una clara identificación de riesgos podrá determinar las medidas preventivas y correctivas más adecuadas y viables para garantizar la confiabilidad y seguridad en sus procesos.

Como organización empresarial “GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN” es un ente económico de real importancia dentro del sector comercial y de servicios del cantón Ambato, Provincia de Tungurahua, ya que en su manejo corporativo proporcionan trabajo a 99 familias ecuatorianas a través de sus diferentes empresas: “HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN”, “CASA FINA”, “KING POLLO”, “VARIEDADES MARY CARMEN”, “SECRET´S BOUTIQUE” y “JENNIFER DESIGN´S”, promoviendo a su vez el buen vestir, el gusto y la satisfacción de las necesidades de la población.

Es por ello que en vista de la magnitud empresarial con la que cuenta este ente corporativo, es 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, ya que éste es una de las estrategias y 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.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar y proponer 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.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar las generalidades del proyecto así como también del “Grupo Corporativo Mary Carmen”, para tener un conocimiento previo del entorno organizacional en donde se desarrollará la investigación.
- Fundamentar teóricamente el Sistema de Control Interno, importancia y requerimientos dentro de la organización, así como también la herramienta base de trabajo COSO ERM, a través de la búsqueda de información relevante y de utilidad, para establecer el contenido de respaldo necesario para la elaboración del presente proyecto.
- Conocer y diagnosticar la situación organizacional del “Grupo Corporativo Mary Carmen”, mediante diversos métodos y estrategias (observación, encuestas, cuestionarios, entrevistas, diagramas de flujo), que garanticen un resultado real del desenvolvimiento empresarial, con la finalidad de reconocer claramente los procesos desarrollados y obtener el punto de partida para el desarrollo del proyecto.
- Elaborar el diseño y propuesta del Sistema de Control interno administrativo - financiero aplicable al “Grupo Corporativo Mary Carmen” en base al Modelo COSO ERM, tomando como referencia los resultados obtenidos en la fase de Diagnóstico, para generar la estructura adecuada que permita satisfacer los requerimientos del entorno organizacional, solucionando a la vez los problemas detectados.
- Establecer conclusiones y recomendaciones sobre el diseño y propuesta del sistema de control interno administrativo - financiero aplicado en el “Grupo Corporativo Mary Carmen”, como etapa final de la investigación realizada.

1.4 GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN

1.4.1 Reseña Histórica

Hace 33 años atrás en el inicio de la década de los 80, se abre el primer almacén de variedades Mary Carmen en un pequeño local de la ciudad de Ambato, es así como la señora María del Carmen Villacís de Jaramillo da sus primeros pasos en el mundo de la moda; el inicio fue muy duro con muchos obstáculos por superar, sin embargo con sus ahorros de la niñez y juventud más el apoyo de sus padres, da inicio al gran sueño que hoy en día se ha convertido en el Grupo Corporativo Mary Carmen, conformado por empresas ramificadas en diferentes sectores como el comercial, de servicios, la salud y belleza, además de la comida rápida.

A partir del funcionamiento del primer almacén y en apenas 1 año crece abrumadoramente, por lo que debe rentar un local más grande, contando con artesanos de la localidad a su cargo, personal de ventas y el apoyo de su esposo, complementan una gran fusión de trabajo sin horario, sin días festivos ni fechas especiales para lograr montar este próspero Grupo Corporativo; por lo tanto no hay éxito sin trabajo, la familia es la piedra angular de todo éxito, la auto preparación y la capacitación constante han sido los secretos de la Sra. María del Carmen para salir adelante, siendo siempre una mujer visionaria que hoy en día da trabajo y sustento a más de cien familias, lo cual es muy gratificante para sus propietarios.

Hoy la nueva generación del negocio la conforman sus hijos, quienes se están preparando para continuar con este sueño y de esta manera mantener el nombre de quien demostró que con visión, con trabajo duro y sobre todo con un pleno convencimiento de que todo es posible en la propia tierra sin necesidad de emigrar a otros rumbos, se pueden conquistar todos los sueños por más lejanos que estos parezcan. Es así como Grupo Corporativo Mary Carmen se ha constituido hasta la actualidad de la siguiente manera:

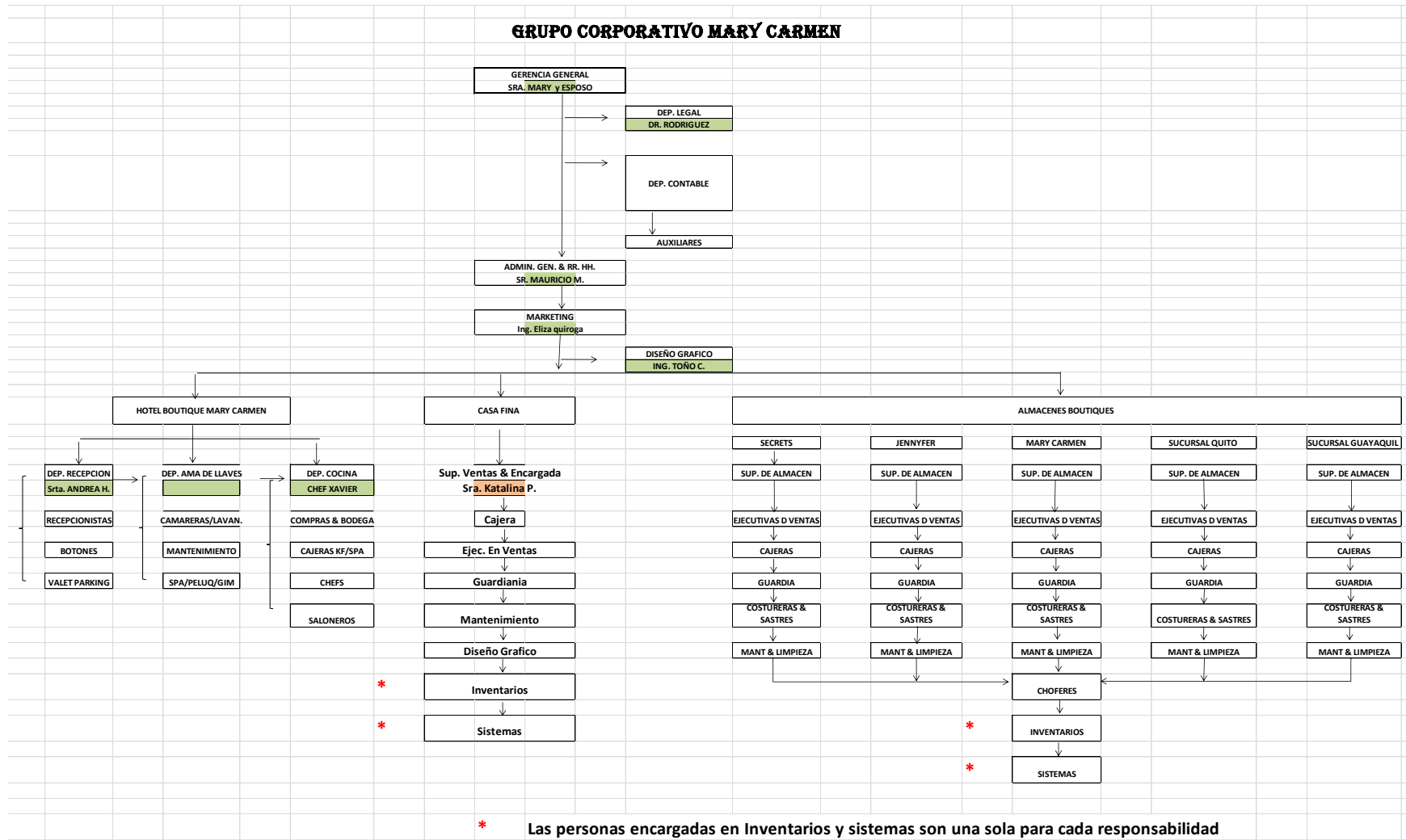


Figura N° 1.1 Organigrama Estructural - Grupo Corporativo Mary Carmen

Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

1.4.2 Hotel Boutique Mary Carmen



Datos Generales.

Dirección.- Av. Cevallos y Luis A. Martínez esquina

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC.0990568582001

Propietaria.- Villacís Pérez María del Carmen

Año de creación.-2008

a. Descripción de la empresa

Hotel Boutique Mary Carmen es una empresa creada en el año 2008 con el objeto de brindar un servicio de lujo en hospedaje y bienestar a sus clientes, situado en la ciudad de Ambato, con disponibilidad de restaurant, gimnasio y spa, ofertando a su vez confort y calidad a través de sus 59 habitaciones exclusivas:

- Habitaciones simples, dobles y matrimoniales
- Suites Sénior, familiares, ejecutivas y presidenciales

Cada una de las suites y habitaciones disponen de los siguientes servicios:

- Televisión satelital
- Baños con diseños particulares y agua caliente
- Mini Bar
- Tina de Hidromasaje
- Dos tipos de ambientes: social e íntimo
- Vistas panorámicas de la ciudad

La exclusividad de este hotel 4 estrellas incluye 4 pisos temáticos con diferentes habitaciones en cada uno de ellos, los cuales son: piso rinoceronte, piso zebra, piso tigre y piso Ambato tradicional.

b. Misión

CORPORATIVA: Satisfacción total de todos nuestros clientes mediante la entrega de un producto de calidad, acompañado de un servicio profesional, entendiendo que el cliente siempre será el rey, es decir la razón fundamental de todo lo que hacemos

c. Visión

CORPORATIVA: Mantener el prestigio hasta aquí logrado, y crecer con más locales y establecimientos de servicio al público, de tal manera que siempre estemos conquistando cimas y nunca llegar a un estado estacionario o de conformismo.

d. Valores corporativos**CORPORATIVOS:**

- La puntualidad
- El trabajo en equipo
- La disciplina
- La alegría
- La tolerancia
- La sana convivencia
- Honradez
- Eficiencia
- Lealtad

e. Estructura organizacional

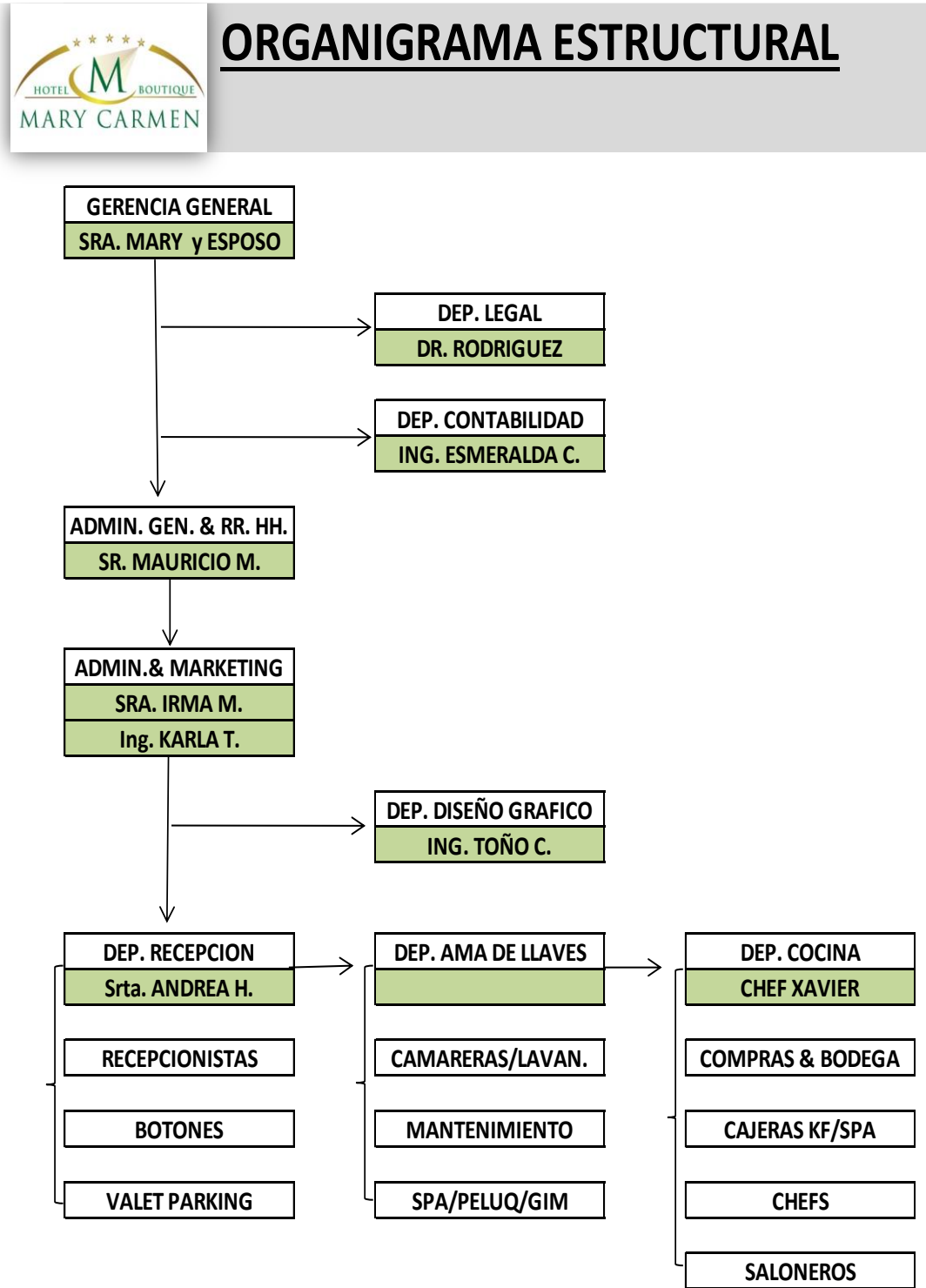


Figura N° 1.2 Organigrama Estructural - Hotel Boutique Mary Carmen

Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

f. Base Legal

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Código del trabajador

1.4.3 Casa Fina**Datos Generales.**

Dirección.- Av. Cevallos y Mera esquina

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC. 1801821644001

Propietario.- Villacís Pérez María del Carmen

Fecha de creación.-15/05/2013

**a. Descripción de la empresa**

Casa fina es una empresa que se dedica a la comercialización de muebles y artículos exclusivos y variados para el hogar, cuidando siempre la calidad, estilo y elegancia en cada uno de sus productos. Cuenta con personal capacitado para orientar a sus clientes en el arte de elegir materiales y accesorios que complazcan sus mayores exigencias y requerimientos.

La empresa se encuentra ubicada en Ambato y dispone de un área de exhibición distribuida estratégicamente en 4 amplios pisos, en donde se pueden observar cada uno de los productos disponibles, sus vendedores se encuentran listos y aptos para la atención al cliente con la mayor rapidez que requiera.

b. Misión

CORPORATIVA: Satisfacción total de todos nuestros clientes mediante la entrega de un producto de calidad, acompañado de un servicio profesional,

entendiendo que el cliente siempre será el rey, es decir la razón fundamental de todo lo que hacemos

c. Visión

CORPORATIVA: Mantener el prestigio hasta aquí logrado, y crecer con más locales y establecimientos de servicio al público, de tal manera que siempre estemos conquistando cimas y nunca llegar a un estado estacionario o de conformismo.

d. Valores corporativos

CORPORATIVOS:

- La puntualidad
- El trabajo en equipo
- La disciplina
- La alegría.
- La tolerancia
- La sana convivencia
- Honradez

e. Estructura organizacional

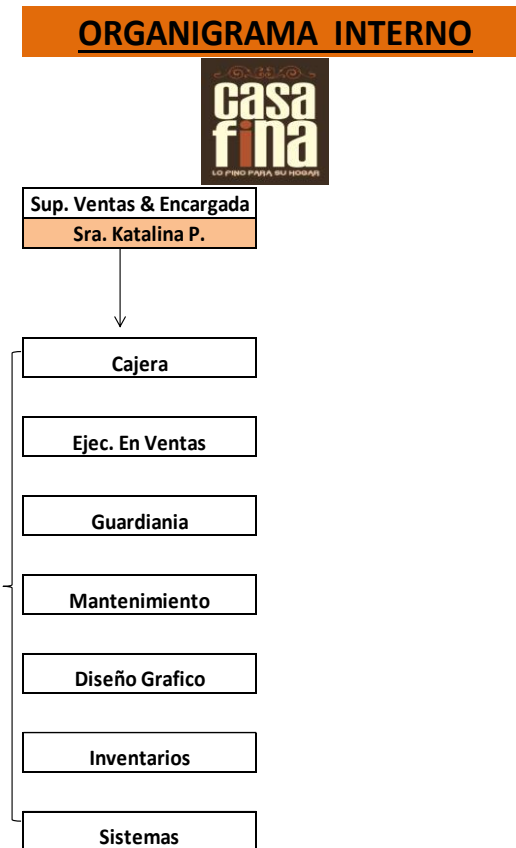


Figura N° 1.3 Organigrama estructural – Casa Fina
Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

f. Base Legal

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Código del trabajador

1.4.4 King Pollo

Datos Generales.

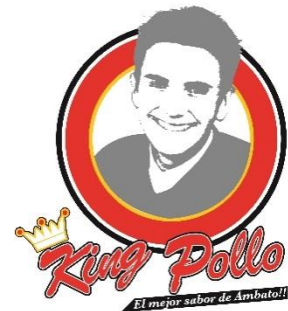
Dirección.- Av. Cevallos y Juan León Mera

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC.1801410497001

Propietario.- Jaramillo Aguilar Luis Alberto

Año de creación: 04/01/2008.



a. Descripción de la empresa

Grupo Corporativo Mary Carmen al visualizar las necesidades de sus clientes en el año 2008 decidió apertura un restaurant de comida rápida con la línea KING POLLO, ofreciendo pollos a la brasa, brosterizados, combos familiares, bebidas naturales y gaseosas, cuidando el gusto y paladar del cliente.

b. Misión

CORPORATIVA: Satisfacción total de todos nuestros clientes mediante la entrega de un producto de calidad, acompañado de un servicio profesional, entendiendo que el cliente siempre será el rey, es decir la razón fundamental de todo lo que hacemos

c. Visión

CORPORATIVA: Mantener el prestigio hasta aquí logrado, y crecer con más locales y establecimientos de servicio al público, de tal manera que siempre estemos conquistando cimas y nunca llegar a un estado estacionario o de conformismo.

d. Valores corporativos**CORPORATIVOS:**

- La puntualidad
- El trabajo en equipo
- La disciplina
- La alegría.
- La tolerancia
- La sana convivencia
- Honradez

e. Estructura organizacional



Figura N° 1.4 Organigrama Estructural - King Pollo
Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

f. Base Legal

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Código del trabajador

1.4.5 Almacenes – Boutiques (Almacenes Mary Carmen, Secret's Boutique, Jennifer Design's)

Datos Generales

Variedades Mary Carmen

Dirección.- Av. Cevallos y Luis A. Martínez esquina

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC.1801821644001

Propietario.- Villacís Pérez María del Carmen

Fecha de inicio: 19/03/2007



Secret's Boutique

Dirección.- Sucre N. 05-59 y Mera.

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC.1801821644001

Propietario.-Villacís Pérez María del Carmen

Fecha de inicio: 15/04/2003.



Jennifer Design's

Dirección.- Bolívar n. 15-79 y Martínez

Administración.- Sr. Mauricio Mejía

RUC1801821644001

Propietario.-Villacís Pérez María del Carmen

Fecha de inicio: 17/09/2009



a. Descripción de la empresa

VARIEDADES MARY CARMEN

Ofrece una nueva forma de verse diferente, de sentirse realizado a través de la moda, las tendencias y el buen gusto femenino y masculino, ofertando prendas de vestir de calidad, especializándose en las necesidades del cliente y el buen vestir.

SECRET´S BOUTIQUE

Empresa dedicada a la comercialización de prendas de vestir para damas, caballeros y niños, se maneja bajo la concepción de la comodidad, cuyo producto estrella es el Brasier Remodelador Medicado, que permite aumentar, mantener, reducir e igualar el busto; actúa como una segunda piel, ya que está fabricado en un material conocido como poder net. Presenta las siguientes ventajas:

- Facilidad de colocarse,
- Permite mantener una buena postura,
- Se disponen más de 270 tallas
- Disminuye dolores de cuello, hombros y espalda, entre otros.

Es por ello que se decidió abrir un local comercial en donde se atiendan todas estas necesidades de la mujer, manteniéndose a la vanguardia de acuerdo a las tendencias que se presentan día a día en el mundo de la moda.

JENNIFFER DESIGN´S

Es una empresa que oferta una variedad de prendas de vestir y se destaca por poseer complementos que están elaborados con el máximo diseño y calidad, tomando en cuenta que la moda siempre se encuentra en un cambio constante, por lo tanto día a día hay nuevos artículos para completar el vestuario, destacando siempre la feminidad y estilo.

Esta tienda dispone una amplia variedad de ropa actual y juvenil que se complementa con los mejores accesorios de moda: collares, anillos, colgantes, relojes, sandalias, gafas, etc. De igual manera se destaca por ofertar las prendas remodeladoras diseñadas exclusivamente para satisfacer los más altos requerimientos de sus clientes, las cuales se adaptan fácilmente a cualquier persona y son el complemento ideal para cualquier vestuario que se desee lucir; el personal de ventas se encuentra ampliamente capacitado para ofrecer las prendas remodeladoras más adecuadas para cada tipo de persona.

BETTY SHOP Y MARY CARMEN BOUTIQUE

Es un local comercial en donde se puede encontrar una variedad de lencería exclusiva para todo tipo de ocasión y gustos, satisfaciendo las expectativas de la mujer de cualquier edad para que se sienta bella, seductora y atractiva. Se da especial atención a la lencería al ser una parte importante que remarca las curvas de cualquier mujer, por lo tanto se ofertan prendas sofisticadas, cómodas y llamativas inspiradas en la feminidad con su belleza y fantasía.

b. Misión

CORPORATIVA: Satisfacción total de todos nuestros clientes mediante la entrega de un producto de calidad, acompañado de un servicio profesional, entendiendo que el cliente siempre será el rey, es decir la razón fundamental de todo lo que hacemos.

c. Visión

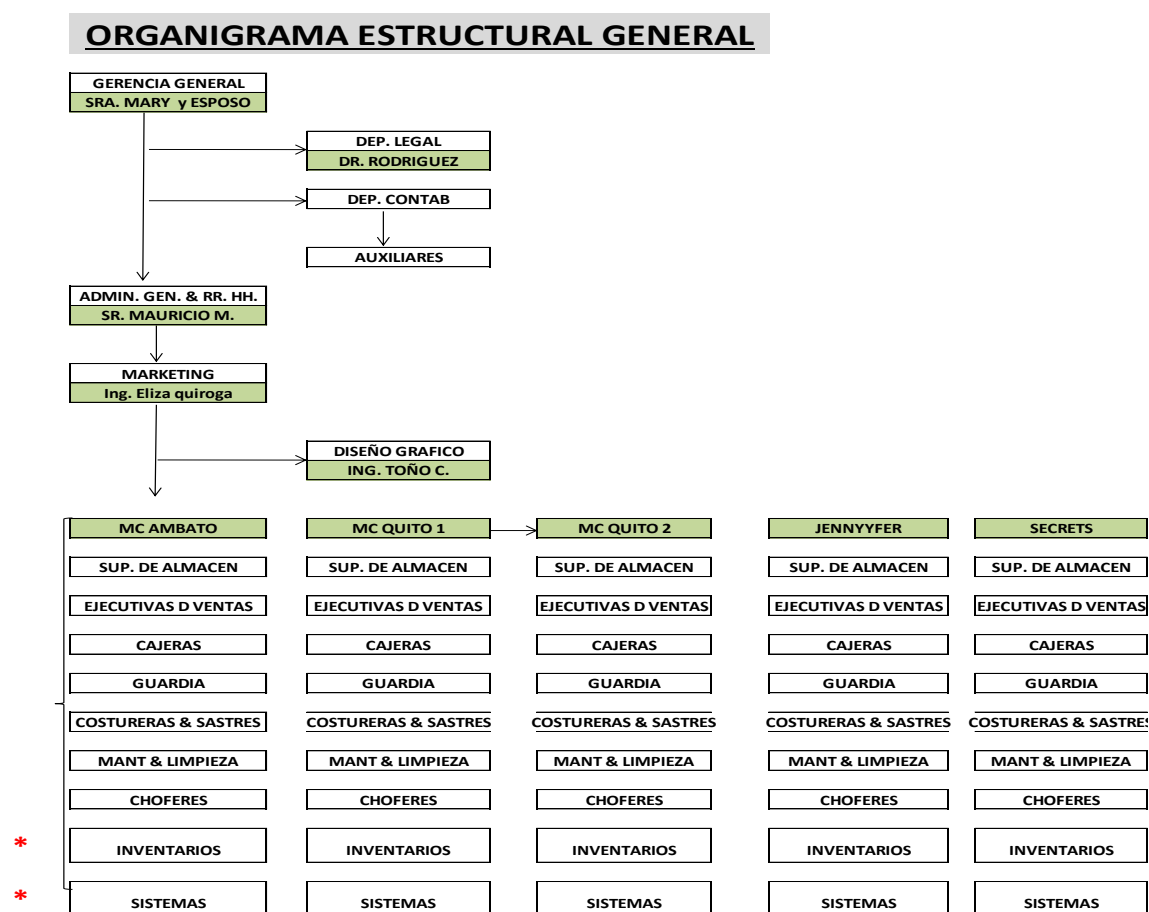
CORPORATIVA: Mantener el prestigio hasta aquí logrado, y crecer con más locales y establecimientos de servicio al público, de tal manera que siempre estemos conquistando cimas y nunca llegar a un estado estacionario o de conformismo.

d. Valores corporativos

CORPORATIVOS:

- La puntualidad
- El trabajo en equipo
- La disciplina
- La alegría.
- La tolerancia
- La sana convivencia
- Honradez

e. Estructura organizacional



* Las personas encargadas en Inventarios y sistemas son una sola para cada responsabilidad

Figura N° 1.5 Organigrama Estructural Almacenes – Boutiques (Variedades Mary Carmen, Secret’s Boutique, Jennifer Design’s)
 Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

f. Base Legal

- Ley de Compañías
- Código Tributario
- Código del trabajador

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

2.1.1 Control Interno

a. Definición

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)

b. Objetivos

Los objetivos básicos del control interno son:

- Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución.
- Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos
- Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas
- Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados. (ESTUPIÑÁN, 2006)

c. Responsables

Todos los integrantes de una organización, sin importar su naturaleza, son responsables directos del sistema de control interno, esto es lo que garantiza la eficiencia total. Por lo tanto, partiendo del concepto, se

determina que el control interno es llevado a cabo por un consejo directivo, la administración y demás personal de una entidad, quienes se encargan de establecer objetivos y ubicar los mecanismos u acciones de control correspondientes en su sitio.

Como consecuencia de ello se hace necesario que los funcionarios conozcan sus responsabilidades y sus límites de autoridad determinados, ya que en función de ello deben evidenciarse vínculos claros y cerrados entre los deberes de los colaboradores y la manera en que se efectúan, al igual que con los objetivos de la entidad.

d. Componentes

El control interno abarca cinco componentes interrelacionados que son:

d.1 Ambiente De Control

Este elemento se refiere al establecimiento de un entorno que motive y tenga influencia en la actividad del personal de una empresa con respecto al control de sus actividades. Representa esencialmente el principal elemento sobre el que se sustentan los demás componentes del control interno.

d.2 Evaluación de riesgos

La entidad debe ser consciente de los riesgos a los que se encuentra expuesta y enfrentarlos. Es por ello que este elemento se enfoca en la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y a su vez la base para determinar la forma en que estos riesgos deben ser tratados y mejorados.

d.3 Actividades De Control

Son aquellas actividades que realiza la gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas, es decir, dentro de este componente es necesario establecer y ejecutar políticas y procedimientos que contribuyan a asegurar la aplicación efectiva de las acciones que la administración ha identificado como necesarias para manejar los riesgos existentes en la consecución de los objetivos organizacionales.

d.4 Información Y Comunicación

Una administración empresarial efectiva se relaciona directamente con la obtención y uso de información adecuada y oportuna para la toma de decisiones, por ello se hace necesario que la organización disponga de sistemas de información eficientes cuyo fin primordial sea proporcionar informes sobre la gestión, la realidad financiera-económica y el cumplimiento de la normativa correspondiente para así conducir, administrar y controlar a la vez sus operaciones, considerando de igual manera que los sistemas de información y comunicación se interrelacionan entre sí.

d.5 Monitoreo

La gerencia debe efectuar la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control. Por lo tanto se debe monitorear el proceso total y considerar necesario hacer las modificaciones respectivas; de este modo el sistema de control interno puede desarrollarse en forma dinámica, adaptándose cada vez en función de las condiciones que lo justifiquen.

En la siguiente Figura se identifica el dinamismo de los componentes mencionados del control interno:



Figura N° 2.1 Componentes del Control Interno

Fuente: (Mantilla, 2006)

e. Roles y proceso

Cada miembro de la organización es responsable de llevar a cabo el control interno:

- Administración: el director ejecutivo o administrador de una entidad es quien desempeña el rol principal ante la aplicación y revisión del sistema de control interno. Más que cualquier otro individuo, el administrador proporciona la guía para el efectivo desarrollo del control interno, incidiendo a la vez en un ambiente de control positivo.
- Consejo de directores o junta directiva: se encargan de proporcionar gobierno, guía y ejercer una supervisión reguladora ante el sistema de control interno de la entidad.
- Auditores internos: juegan un papel fundamental en la evaluación de la efectividad de los controles internos aplicados.
- Otro personal: el control interno de una u otra manera es responsabilidad de cada miembro en una organización y consiguientemente debe representar una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada funcionario. (MANTILLA, 2006)

f. El control interno administrativo

Es el plan de organización y los procedimientos y registros correspondientes a los procesos de decisión que conllevan a la autorización de las transacciones y actividades por parte de la gerencia, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política prescrita y el logro de las metas y objetivos programados. El control interno administrativo sienta las bases que permiten el examen y evaluación de los procesos de decisión en cuanto al grado de efectividad, eficiencia y economía. Es por ello que tiene relación con el plan de procesos gerenciales, las políticas dictadas al respecto y las metas y objetivos generales.

La protección de los recursos y la revelación de errores o desviaciones de los mismos es responsabilidad primordial de los miembros de la alta gerencia. El mantener un adecuado control interno administrativo es indispensable para cumplir con esta responsabilidad. La ausencia o ineficiencia del control interno administrativo es signo de una administración débil e inadecuada. Los controles internos administrativos pueden abarcar

análisis estadísticos, informes de rendimiento, programas de capacitación de empleados y controles de calidad. (ESTUPIÑÁN, 2006)

g. El control interno financiero o contable

Comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que conciernen a la custodia de los recursos, así como la verificación de la exactitud y confiabilidad de los registros e informes financieros. Este control debe estar proyectado a dar una seguridad razonable de que:

- Las operaciones y transacciones se ejecuten de acuerdo con la autorización general o específica de la administración.
- Las transacciones se registran adecuadamente permitiendo la preparación de estados financieros de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- El acceso a los bienes y/o disposiciones, solo es permitido previa autorización de la administración.
- Los asientos contables se hacen para controlar la obligación de responder por los recursos y que además el resultado de su registro se compara periódicamente con los recursos físicos.

Los controles internos financieros incluyen controles sobre los sistemas de autorización y aprobación, segregación de deberes entre las funciones de registro e información contable de las que involucran directamente las operaciones o la custodia de recursos, así como los controles físicos sobre dichos recursos. (ESTUPIÑÁN, 2006)

2.1.2 Modelo COSO ERM

El COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) a partir del 01 de enero de 2005 formalizó el llamado COSO II para la práctica de la Administración de Riesgos Empresariales ERM (Enterprise Risk Management).

a. Introducción

A raíz de los problemas empresariales de gran magnitud que ocurrieron alrededor del mundo a partir del nuevo milenio (casos como Enron, WorldCom, Parmalat, entre otros), en donde se evidenció desconfianza e inseguridad a las normas de auditoría vigentes que han sido determinadas por las asociaciones de contadores, los gobiernos y autoridades correspondientes vieron la necesidad de intervenir y determinar exigencias especiales a los auditores externos y administradores en cuanto al estricto cumplimiento de aspectos fundamentales en el control interno y especialmente sobre las exigencias de la Gestión de Riesgos o Administración de Riesgos.

Es así que se origina el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management o Administración del Riesgo Empresarial) o COSO II, el cual se reconoce como el estándar necesario para cumplir con dichos requerimientos, por lo tanto se prepara este documento que sirve de apoyo y asesoría fundamental a las diferentes organizaciones para desarrollar una efectiva administración de riesgos empresariales, constituyéndose así como un verdadero valor agregado para el desempeño de las labores empresariales.

b. Definición

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)

c. Fundamentos

Las empresas en general deben enfocarse en crear valor a sus propietarios o accionistas, de igual manera en enfrentar y superar las incertidumbres existentes, afrontándolas con la preparación suficiente,

otorgando una estructura conceptual de referencia, para que así la administración trate de forma efectiva la incertidumbre que representan los riesgos y oportunidades del entorno, enriqueciendo a la vez su capacidad para generar valor.

d. Beneficios

Ninguna organización sea cual fuere su naturaleza opera en un ambiente libre de riesgos, pero se debe recalcar que el Modelo COSO ERM no crea este ambiente, sin embargo presenta beneficios importantes para operar adecuadamente en un entorno lleno de riesgos tales como: a) Determina el apetito por el riesgo y su estrategia, b) Establece una relación entre el crecimiento, riesgo y entorno, c) Fortalece respuestas al riesgo, d) Minimiza pérdidas operacionales , e) Identifica y administra los riesgos y sus impactos, f) Provee respuestas integrales para los múltiples riesgos.

El COSO E.R.M es una metodología orientada a la generación de valor para los propietarios o accionistas y dirigida hacia la permanencia de la empresa y de su imagen en el largo plazo, lo que significa que ésta sea sólida y garantice la inversión del público o inversores, manejando efectivamente la competencia, asignando el capital necesario, previniendo fraudes y manteniendo la reputación corporativa.

e. Componentes

e.1 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. Así también este componente ejerce influencia en el diseño y funcionamiento de las actividades de control, en los sistemas de información y comunicación y en el monitoreo de las operaciones.

Hay varios elementos importantes que influyen dentro del ambiente de control, los cuales deben seguirse y aplicarse mediante una efectiva comunicación, dichos elementos son los valores éticos de la entidad, el nivel de competencia y desarrollo del personal, la filosofía de la administración y estilo de operación, la asignación de autoridad y responsabilidad, la filosofía de la administración del riesgo, la estructura organizacional, entre los más importantes. Con respecto a la administración del riesgo empresarial E.R.M también identifica el apetito que la entidad tiene por el riesgo así como la cultura del riesgo, integrándola con la aplicación de las estrategias para efectuar la administración de riesgos empresariales. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N° 2.1

Puntos a enfocar – Ambiente de Control

<p>Integridad y Valores éticos</p>	<p>Las preferencias, juicios de valor y estilos administrativos se basan en estándares de conducta, los cuales reflejan la integridad de los administradores y su compromiso con los valores éticos. Es necesario considerar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La existencia e implementación de un código de conducta y conducta en la empresa así como otras políticas que consideren buenas prácticas de negocios, conflictos de interés o estándares de comportamiento ético y moral de aceptación general.
<p>Compromiso para la competencia profesional</p>	<p>La dirección debe determinar el nivel de competencia profesional requerido para cada puesto de trabajo, y establecer dichos niveles deseados de competencia profesional como un requisito tanto de conocimiento como de habilidades para el personal, para lo cual se debe considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las descripciones de cada puesto de trabajo u otras formas de definir las tareas y actividades que se deben cumplir. ▪ Efectuar un análisis de conocimiento y habilidades necesarias para llevar a cabo un trabajo adecuadamente. ▪ Existencia de evidencia suficiente y comprobable que indique un empleado para cumplir con los requisitos de conocimiento y habilidades establecidos.

CONTINÚA 

<p>Junta directiva o comité</p>	<p>Una efectiva junta directiva o comité ejerce una importante función de supervisión, ya que sus miembros juegan un papel fundamental en la confiabilidad de un efectivo control interno. Se deben reflejar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conocimiento y experiencia de los directores ▪ Frecuencia y oportunidad con la que las reuniones son efectuadas y cuentan con el apoyo del jefe financiero y/o miembros del área de contabilidad, auditores internos y externos. ▪ Suficiencia y oportunidad con la que la información es suministrada a la junta directiva, permitiendo el monitoreo y supervisión de los objetivos y estrategias de la administración, la posición de la entidad en el ámbito financiero y los resultados operacionales, así como las conclusiones de los acuerdos significativos.
<p>Filosofía de la administración y estilo de la operación</p>	<p>La filosofía de la administración y estilo de la operación ejercen gran influencia en la entidad. Se consideran los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rotación del personal en funciones claves, por ejemplo en operaciones de contabilidad, procesamiento de información y auditoría interna. ▪ Naturaleza de los riesgos de negocio que han sido aceptados. ▪ Actitud de la administración frente al procesamiento de la información y funciones de contabilidad, y su preocupación sobre la confiabilidad de los reportes financieros y el nivel de seguridad de los bienes o activos. ▪ Periodicidad en la interacción entre la dirección principal y la operativa, en especial cuando operan desde localizaciones geográficamente apartadas. ▪ Actitudes y acciones que se tomen frente a los reportes financieros, incluyendo las decisiones que se tomen sobre la aplicación de acuerdos contables (por ejemplo considerando la selección de políticas contables conservadoras frente a otras liberales, cuando exista una aplicación errónea de los principios contables, no se revela información financiera importante, los registros se manipulan o falsifican, entre otros).
<p>Estructura Organizacional</p>	<p>La estructura organizacional no debería ser tan simple que no pueda controlar la remuneración de las actividades de una empresa ni tan compleja que inhiba el flujo de información. Los ejecutivos deberían entender sus responsabilidades en el control y poseer el requisito de la experiencia y los niveles de conocimiento proporcionados con su posición.</p>

<p>Asignación de autoridad y responsabilidad</p>	<p>La asignación de responsabilidad, delegación de autoridad y el establecimiento de las políticas relacionadas proporciona una base para la contabilidad y el control, y establece los respectivos roles de cada funcionario.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para lograr las metas y objetivos organizacionales, funciones operacionales y requerimientos, incluyendo la responsabilidad por los sistemas de información y autorizaciones para cambio. ▪ Conveniencia de los estándares y procedimientos relacionados con el control, incluyendo la descripción del trabajo del empleado ▪ Numero apropiado de personas especialmente en lo que respecta al procesamiento del Sistema de Información Contable, con el requerimiento necesario acorde al tamaño de la entidad, su naturaleza y complejidad de las actividades del sistema.
<p>Política y prácticas de Recursos Humanos</p>	<p>Las políticas de Recursos Humanos son esenciales para la contratación de personal competente que permita que los planes y objetivos empresariales sean efectuados adecuadamente y las metas sean alcanzadas. Se deben considerar los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de amplitud en el que se aplican las políticas y los procedimientos para vincular, entrenar, promover y compensar a los funcionarios. Por ejemplo, considerando si: <ul style="list-style-type: none"> ○ Las políticas y procedimientos existentes para los funcionarios dan como resultado personal digno de confianza, que dan soporte para llevar un efectivo sistema de control interno. ○ El nivel de atención requerido que se da a los procesos de contratación y entrenamiento del personal es apropiado. ▪ Extensión en que el proceso da a conocer sus responsabilidades y expectativas. Por ejemplo, considerando si: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los nuevos empleados están al tanto de sus responsabilidades y expectativas de la dirección ○ El personal encargado de la supervisión se reúne periódicamente con los empleados para revisar los objetivos de su trabajo, verificar su cumplimiento y sugerir mejoras o modificaciones.

Fuente: (Mantilla, 2006)

e.2 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, contribuyendo a una efectiva presentación de reportes o informes internos y externos, así como al cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes y sus procedimientos determinados. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Categorías de objetivos

Cuadro N° 2.2

Categorías principales de los objetivos

Tipo de objetivo	Descripción
Objetivos estratégicos	Se relacionan con las metas de alto nivel; de igual manera están alineados y apoyan a la misión del negocio.
Objetivos operacionales	Se relacionan con la efectividad y eficiencia de las operaciones desarrolladas por la entidad, empresa u organización que a su vez influye en su rendimiento y rentabilidad.
Objetivos financieros	Se refieren a la contabilidad y razonabilidad de la información financiera, de acuerdo a los principios contables y de auditoría.
Objetivos de cumplimiento	Son aquellos relacionados con el apego de la entidad a las leyes y regulaciones correspondientes.

Fuente: (Mantilla, 2006)

e.3 Identificación de eventos

La alta gerencia reconoce que existen incertidumbres, es decir 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.

La metodología de identificación de eventos abarca una combinación de técnicas relacionadas con herramientas de apoyo, tales como la identificación de eventos pasados y futuros. Las técnicas que se basan en la planeación consideran aspectos como cambios demográficos, mercados nuevos y el accionar de la competencia. Potencialmente los eventos poseen un impacto negativo, positivo o ambos, siendo el impacto negativo el que conlleva los primeros riesgos inmediatos, mediatos o de largo plazo, los cuales requieren ser evaluados dentro del COSO E.R.M.

Entre las metodologías más conocidas para la identificación de eventos, las cuales han sido aplicadas por varias firmas de auditores están las

matrices “Análisis PETS o GETS”, “Análisis FODA”, “Análisis de las 5 fuerzas de Porter” y “Matriz de conocimiento del negocio e identificación de riesgos”. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Factores Influyentes

Cuadro N° 2.3

Factores externos

Económicos	Se refiere a eventos como la inflación, cambios en tasas de interés, tipos de cambio, la disponibilidad de capital, costes de capital, entre otros.
Medioambientales	Incluyen las inundaciones, incendios, terremotos, entre otros desastres naturales que ocasionan daños a las instalaciones o edificios, así como también la existencia de un acceso restringido a las materias primas por condiciones medioambientales.
Políticos	Se trata sobre todo lo relacionado con los gobiernos y sus programas políticos, leyes y normativas establecidas, que provocan, por ejemplo, restricciones o aperturas en el acceso a mercados internacionales o impuestos más elevados.
Sociales	Todo lo referente a la población como cambios demográficos, costumbres sociales, nivel de empleo y desempleo, que generan cambios en la demanda de productos y servicios, así como aspectos relacionados con el recurso humano y la producción.
Tecnológicos	Relacionados a los nuevos medios de comercio electrónico, sistemas informáticos que generan una mayor disponibilidad de información y un incremento en la demanda de productos y servicios basados en la tecnología.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

Cuadro N° 2.4

Factores internos

Infraestructura	Se refiere a eventos que afecten al conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para el buen funcionamiento de las actividades empresariales.
Personal	Eventos relacionados con el recurso humano tales como accidentes laborales, actividades fraudulentas, convenios colectivos, pérdidas de personal, paros en la producción, entre otros.
Procesos	Se relaciona con eventos que afectan directamente a los procesos desarrollados por la entidad tales como la modificación de procesos sin los adecuados protocolos para gestionar los cambios, errores en su ejecución e ineficiencias que conllevan a la insatisfacción y pérdida de clientes.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

e.4 Evaluación de riesgos

Le permite a una entidad tomar en cuenta cómo los eventos potenciales pueden afectar al cumplimiento de los objetivos empresariales. La gerencia valora estos eventos bajo dos perspectivas: la probabilidad (es la posibilidad de ocurrencia de un evento) y su impacto (el efecto ocasionado por su ocurrencia), en base a datos pasados internos (que pueden considerarse subjetivos) y externos (más objetivos). De igual manera tiene que ver con los mecanismos necesarios para la identificación y manejo de riesgos relacionados con los cambios que influyen en el ambiente de la organización así como en su interior.

Para el análisis de riesgos y su proceso, sin importar la metodología en particular que se escoja, se debe incluir los siguientes aspectos:

- Estimación de la importancia que tiene el riesgo y sus efectos
- Evaluación de la probabilidad de ocurrencia e impacto
- Establecimiento de acciones y controles necesarios
- Evaluación periódica del proceso efectuado. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N° 2.5

Técnicas de evaluación de riesgos

Análisis del GESI	Gubernamentales o políticas – económicas – sociales- informáticas o tecnológicas.
Análisis del FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
Análisis de vulnerabilidad	Riesgo del país, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.
Análisis estratégico de las 5 fuerzas	Proveedores, Clientes, Competencia, Productos sustitutos, Competidores potenciales.
Análisis del perfil de capacidad de la entidad	
Análisis del manejo del cambio	

Fuente: (Estupiñán, 2006)

Nivel de confianza y nivel de riesgo

- **Nivel de riesgo**

El nivel de riesgo representa la diferencia que existe entre el porcentaje del nivel de confianza de un 100% tomado como referencia. A continuación se detalla una guía a utilizar para los Resultados de la Evaluación del Control Interno.

La columna denominada de Valoración contiene dos subcolumnas, una de Ponderación (POND) y otra de Calificación (CALIF), las cuales deben sumarse una vez que se ha concluido la evaluación del control interno, obteniendo así dos valores, el uno corresponderá a la Ponderación Total (PT) y el otro a la calificación total (CT).

Para conseguir la calificación porcentual (CP) se debe multiplicar la calificación total (CT) por 100 y dividir para la ponderación total (PT) de la siguiente manera:

$$CP = (CT \times 100) / PT$$

- **Nivel de confianza**

La Calificación Porcentual que se obtenga representará el nivel de confianza que se tiene en los controles internos existentes en la empresa, determinando consecuentemente el nivel de riesgo que el auditor enfrentará al realizar su evaluación. Lasluisa Quevedo, 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

La equivalencia de los niveles es la siguiente:

Cuadro N°2.6
Nivel de confianza

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0% - 50%	Baja	Alto
51% - 75%	Moderada	Moderado
76% - 100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

NIVEL DE CONFIANZA (NC)

$$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$$

De donde:

CT =Calificación total.

PT =Ponderación total.

NIVEL DE RIESGO (NR)

$$NR = 100\% - \text{NIVEL DE CONFIANZA}$$

e.5 Respuesta al riesgo

Identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos existentes y toma en cuenta su efecto en la probabilidad e impacto. Evalúa las opciones presentadas acorde a la propensión al riesgo de la entidad, así como el costo/ beneficio de la respuesta ante los riesgos potenciales. Las respuestas a los riesgos se ubican en las siguientes categorías: evitar, reducir, compartir y aceptar. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N° 2.7

Respuestas al riesgo

Evitar	Se refiere a salir o deslindarse de las actividades que impliquen riesgos. Evitar el riesgo puede conllevar por ejemplo el cierre de una línea de producto, detener la expansión hacia un nuevo mercado o vender una división del negocio.
Reducir	Involucra efectuar acciones que permitan reducir la probabilidad o el impacto del riesgo o ambos a la vez. Por lo general esta respuesta se da en muchas decisiones empresariales cotidianas.
Compartir	Ya sea la probabilidad o el impacto de un riesgo se reducen trasladando o de igual manera compartiendo una parte de dicho riesgo. Dentro de este aspecto se incluyen técnicas comunes tales como la contratación de seguros, operaciones de cobertura o externalizar una actividad.
Aceptar	Dentro de esta respuesta no se efectúa ninguna acción para enfrentar la probabilidad o el impacto de un riesgo.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

e.6 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.

Los controles generales son aquellos que representan la infraestructura de la tecnología, el nivel de seguridad y adquisición del hardware así como el desarrollo y mantenimiento del software; mientras que los controles de aplicación implican complejidad, autorización, exactitud y validez de las bases de datos. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N°2.8

Puntos a enfocar – Actividades de control

- Existencia de políticas adecuadas y procedimientos requeridos para cada una de las actividades de la empresa.
- Revisiones de alto nivel: se realizan sobre el desempeño actual frente a los presupuestos, pronósticos, periodos anteriores y competencia. Las acciones administrativas que se lleven a cabo así como los consiguientes informes constituyen actividades de control.
- Funciones directas o actividades administrativas: los administradores mantienen el control de las actividades que se ejecutan mediante informes de desempeño.
- Procesamiento de información: se utilizan una variedad de controles para comprobar que los registros estén completos y exista una autorización de las transacciones efectuadas.
- Controles físicos: ya sean los equipos, inventarios, muebles y otros activos se comparan físicamente en forma periódica, siendo contados y comparados con los valores registrados en el sistema o registros correspondientes.
- Indicadores de desempeño: sirven de soporte mediante la relación entre los diferentes conjuntos de datos operacionales o financieros para determinar la efectividad de las operaciones, analizar las interrelaciones y realizar una investigación y corrección de las acciones.
- Segregación de responsabilidades: las responsabilidades son divididas o se segregan entre los diferentes funcionarios para disminuir el riesgo de cometer errores o acciones inadecuadas.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

e.7 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. Una comunicación efectiva se da en un amplio sentido, hacia abajo o a través y hacia arriba en la empresa. Se requiere en todos los niveles organizacionales información que permita la identificación, valoración y respuesta a los riesgos existentes así como para operar y cumplir los objetivos. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N°2.9

Puntos a enfocar – Información

- La obtención adecuada de información interna y externa así como su administración a través de los reportes generados por la entidad que contribuyan a establecer y cumplir con los objetivos.
- Suministrar información a los funcionarios claves en forma oportuna y detallada a fin de que puedan cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y efectiva.
- Revisión de los sistemas de información que se basan en planes estratégicos, los cuales deben estar relacionados con las estrategias generales de la entidad, así como respondiendo a los objetivos generales y específicos de la organización.
- El apoyo por parte de la dirección para el desarrollo de los sistemas de información requeridos se demuestra mediante el compromiso de los recursos humanos y financieros.

Fuente: (Mantilla, 2006)

Comunicación

La comunicación es un factor estrechamente relacionado con el procesamiento de la información. La comunicación también se da, en un sentido amplio, a través del trato con las expectativas y responsabilidades de los grupos o individuos. Una comunicación efectiva se logra a través de toda la organización y de igual manera con los equipos y grupos externos relacionados con la organización.

Cuadro N°2.10

Puntos a enfocar – Comunicación

- La efectividad en la comunicación de los deberes, obligaciones y responsabilidades de los funcionarios sobre su trabajo. Por ejemplo, considerando si:
 - Los canales de comunicación existentes resultan suficientes para su efectividad.
 - Cada empleado conoce claramente los objetivos de su propia actividad y cómo el cumplimiento de sus deberes y obligaciones contribuyen para alcanzar los objetivos institucionales.
- Establecer canales de comunicación contribuye a que se den reportes sobre acciones sospechosas o inadecuadas en el área de trabajo. Por ejemplo considerando si:
 - Los empleados actualmente conocen y utilizan los canales de comunicación.
 - Existe una persona especializada para reportar las acciones inadecuadas y sospechosas, que a su vez sea independiente y esté libre de cualquier represalia.
- Existencia de receptividad en las sugerencias por parte de los funcionarios a los directores, sobre mejoras que se pueden tomar en cuenta para la productividad y calidad. Por ejemplo, considerando si:
 - Los vendedores informan sobre la producción y mercadeo del producto y a su vez las necesidades del consumidor.
 - La dirección reconoce las buenas sugerencias de los empleados otorgándoles reconocimientos materiales o económicos.
- Información precisa y suficiente en la organización y frecuencia con la cual los empleados son capacitados para cumplir efectivamente con sus responsabilidades.

Fuente: (Mantilla, 2006)

e.8 Monitoreo

El 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; dichas actividades aseguran que la administración de riesgos se está aplicando en todos los niveles organizacionales y mediante una evaluación continua y periódica efectuada por la gerencia sobre la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, de tal manera que se logre una adecuada identificación del riesgo de acuerdo a lo planificado, tomando medidas correctivas o modificando los procedimientos que se requieran.

Para mantener un adecuado monitoreo el COSO II determinó las siguientes reglas:

- Obtención de evidencia suficiente sobre la existencia de una cultura de identificación de riesgos
- Las capacitaciones existentes proporcionan el conocimiento adecuado para fomentar una cultura al riesgo
- Si se efectúan comparaciones periódicas
- Se realizan revisiones y se hacen cumplir las recomendaciones establecidas por auditoría
- Los funcionarios cumplen con las normas y procedimientos establecidos y son cuestionados
- Se revisa la confiabilidad y efectividad de las actividades de auditoría interna y externa. (ESTUPIÑÁN, 2006)

Cuadro N°2.11

Puntos a enfocar – Monitoreo

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ La extensión en la cual los funcionarios en el desempeño de sus actividades normales, obtienen evidencia en cuanto a si el sistema de control interno continúa funcionando adecuadamente. Por ejemplo, considerando si: <ul style="list-style-type: none"> ○ Se compara la producción con el inventario, las ventas y otra información relacionada que se ha obtenido en el desarrollo de las actividades cotidianas con la información generada en el sistema. ○ Existe una integración o cotejación de la información operativa con la información generada por el sistema contable. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Extensión en la cual las comunicaciones que provienen de partes externas corroboran la información interna generada o evidencian problemas. Por ejemplo, considerando si: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los clientes corroboran que la facturación es adecuada cuando efectúan el pago o caso contrario existen quejas por diferencias dadas en el procesamiento de las transacciones de venta. ○ La comunicaciones por parte de los vendedores son mensuales sobre las cuentas que ya se han saldado y utilizan un sistema de monitoreo de control. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se efectúan comparaciones periódicas de las cantidades registradas en el sistema contable con los activos físicos existentes. Por ejemplo considerando si: <ul style="list-style-type: none"> ○ Los niveles existentes en inventarios son revisados y las diferencias detectadas entre las cantidades registradas y las actuales son reportadas. ○ Los medios de seguridad son confiables y si la constatación de mercadería está conforme a los registros existentes. |
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evidencia que demuestre que los seminarios de entrenamiento, capacitaciones, sesiones de planeación y otro tipo de reuniones proporcione una retroalimentación a la administración acerca de la efectividad de los |

controles existentes.

- El personal es cuestionado frecuentemente para determinar si entiende y cumple adecuadamente con el código de ética y conducta de la empresa y si desempeñan regularmente actividades críticas de control.

Fuente: (Mantilla, 2006)

2.1.3 El Control Interno por Procesos

Los procesos a analizar son:

- a) Compras
- b) Ventas
- c) Contabilidad y finanzas
- d) Marketing – Servicio al cliente
- e) Talento humano

a. Compras

a.1 Naturaleza y funciones

Cuadro N° 2.12

Naturaleza y funciones – Ciclo de compras

CICLO	NATURALEZA	FUNCIONES
Compras.- Este ciclo toma importancia dentro de una empresa ya que abarca todas las operaciones de adquisiciones y nómina	Este ciclo comprende un amplio campo dentro del contexto de la estructura contable.	Adquisición de bienes, mercaderías y servicios
		Categorización, resumen, orden e información de las compras con sus correspondientes respaldos
		En lo referente a nómina abarca clasificación, resumen, información y pagos a los empleados.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

Documentos y formas

Ciclo de Compras: Dentro de su giro intervienen:

- Solicitudes de compra
- Órdenes de compra

- Documentos de recepción
- Facturas de proveedores
- Notas de débito y crédito
- Comprobantes
- Autorizaciones para desembolsos

Nómina:

- Registro de movimiento de personal
- Controles de tiempo
- Informes de tiempo
- Ajustes de nómina

a.2 Objetivos del control interno

Cuadro N°2.13

Objetivos del control interno – Ciclo de adquisición y pago

Objetivo	Descripción
Autorización	La autorización se determina de acuerdo a los criterios de la dirección, los proveedores, necesidades de la empresa de acuerdo a su naturaleza y requerimientos para el desarrollo de sus actividades. Cabe recalcar que dentro de los criterios de la administración están inmersos el establecimiento de procedimientos, procesos para compras y nómina en general
Procesamiento de transacciones	Dentro del procesamiento hacemos referencia a la aprobación de solicitudes a proveedores por mercaderías o requerimientos netos de la siempre y cuando vayan de la mano de los criterios de la dirección.
Clasificación	La sumatorias a favor de los proveedores y empleados correspondientemente con sus desembolsos. Los asientos contables deben sintetizar y catalogar las actividades económicas de compras y nómina, de acuerdo los objetivos y la planificación establecida.
Verificación y evaluación	La evaluación y verificación periódica debe darse a los saldos de cuentas por pagar y los relacionados con la cuenta nómina
Protección física	La protección se da bajo políticas y criterios propios de la dirección

Fuente: (Estupiñán, 2006)

a.3 Riesgos al no lograrse los objetivos del ciclo

Cuadro N°2.14

Riesgos – Ciclo de adquisición y pago

Riesgo		Descripción
Autorización compras		<p>La opción de compras siempre requiere de una autorización ya que pueden suscitarse compras no autorizadas; efectuar pagos indebidos; puede efectuar demora en los embarques; adquisición de materia prima de baja calidad o sin calidad; precios excesivo, entre otros.</p> <p>Con una compra mal efectuada puede darse un sinnúmero de hechos que atenten con la imagen de la empresa tales como: El incumplimiento en los parámetros de calidad produciendo servicios y productos poco comerciales y con el involucramiento de costes mayores.</p>
Nómina		<p>Los riesgos de compra se asemejan a los de nómina sin embargo los que mayor impacto tienen en caso de su ocurrencia son: emplear personas ineficientes con los criterios de la dirección y sus funciones, costos innecesarios, operaciones improductivas, costos excesivos, alto grado de incumplimiento en cuanto a la asistencia diaria en el trabajo, manifestaciones, sanciones por omitir el cumplimiento - de disposiciones legales y cantidad excesiva de empleados.</p>
Procesamiento de transacciones	Compras	<p>Riesgos: Se puede receiptar y pagar mercaderías o servicios no ordenados, excesos en cuanto a volúmenes de producción, órdenes canceladas, mercadería o servicios de calidad y especificaciones inaceptables.</p> <p>Pueden receiptarse mercaderías y servicios sin informar a la autoridad competente, presentando en forma incorrecta los inventarios y existencias de las empresas obviando a su vez el registro de ciertas transacciones referente al ciclo de compras, los registros pasivos pueden presentar saldos inexactos debido a precios errados, alterados o sobrevalorados</p>
	Nómina	<p>Al incumplir o no existir un proceso de nómina adecuado puede darse los siguientes riesgos: uso de mano de obra inadecuada, innecesaria o improductiva; ejecución de procesos o actividades sin considerar el criterio y autorización de la dirección</p>
Clasificación	Compras	<p>Si no tiene una clasificación adecuada el ciclo de compras por obvias razones los saldos presentados van a ser incorrectos y la información financiera contable de libros y de los estados financieros también</p>

	Nómina	Los riesgos son los mismos de compras anteriormente detallados
Verificación y evaluación	Compras	Las decisiones pueden basarse en información equívoca; los registros extraviarse, obstaculizando así en la adecuada preparación de los estados financieros.
	Nómina	
Protección física	Compras	El acceso a los registros de compras, recepción, desembolsos están establecidos únicamente por los controles implementados bajo los criterios de la dirección para su protección

Fuente: (Estupiñán, 2006)

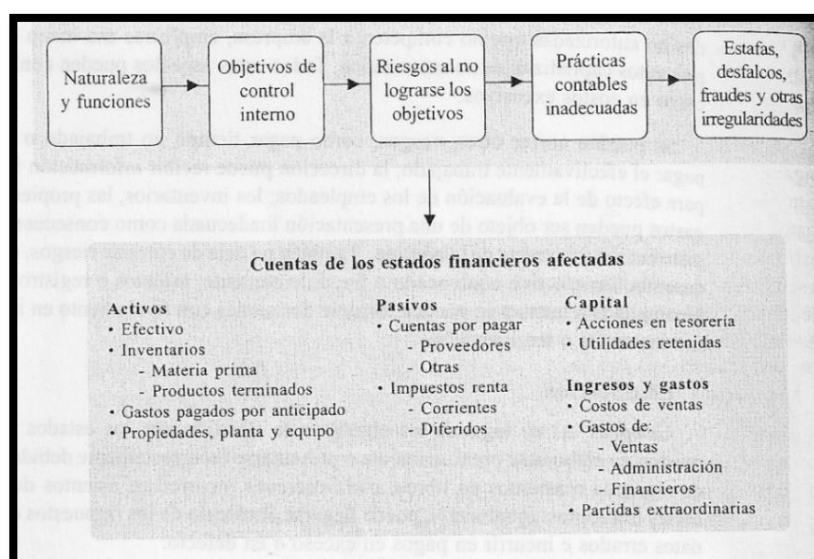


Figura N° 2.2 Ciclo de adquisición y pago

Fuente: (Estupiñán, 2006)

b. Ventas

b.1 Naturaleza y funciones

Funciones especiales:

- Su presencia genera cuentas por cobrar
- En el giro del negocio actualmente se manejan bajo la concesión de créditos
- Toda venta se maneja en base de pedidos por lo que existe una entrada de pedidos, despachos y embarques

- Siguiendo las exigencias tributarias el proceso de facturación es fundamental en la contabilidad
- El ingreso del efectivo correspondiente a cada venta efectuada
- El cálculo de los costos de ventas
- Gestiones de cobro
- Registro de comisiones, entre otros.

Documentos y formas: se destacan pedidos a clientes, órdenes de ventas y embarque, facturas de ventas, entre otros. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.2 Objetivos del control interno

Cuadro N°2.15

Objetivos del control interno – Ciclo de ventas

Objetivo	Descripción
Autorización	De igual manera que las compras las ventas deben ejecutarse con la autorización de la dirección de la empresa, bajo las especificaciones de los clientes, el precio, y condiciones de las mercaderías y servicios que se oferta
Procesamiento de transacciones	Deben aprobarse solo las solicitudes o pedidos de clientes por mercaderías y servicios, que concuerden con los criterios emitidos por la dirección de la empresa.
Clasificación	Los asientos contables de ingreso deben clasificar y sintetizar las actividades económicas en conformidad con la planificación de la dirección; por cada período contable, deben elaborarse de manera adecuada los asientos contables para facturación, costo de mercadería, servicios, recepción del efectivo, ajustes entre otros.
Verificación y evaluación	La verificación y evaluación de las cuentas deben efectuarse en forma periódica y de acuerdo a las condiciones que demanda el proceso
Protección física	Esta actividad se efectúa de acuerdo con los controles y especificaciones emitidas por la dirección.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

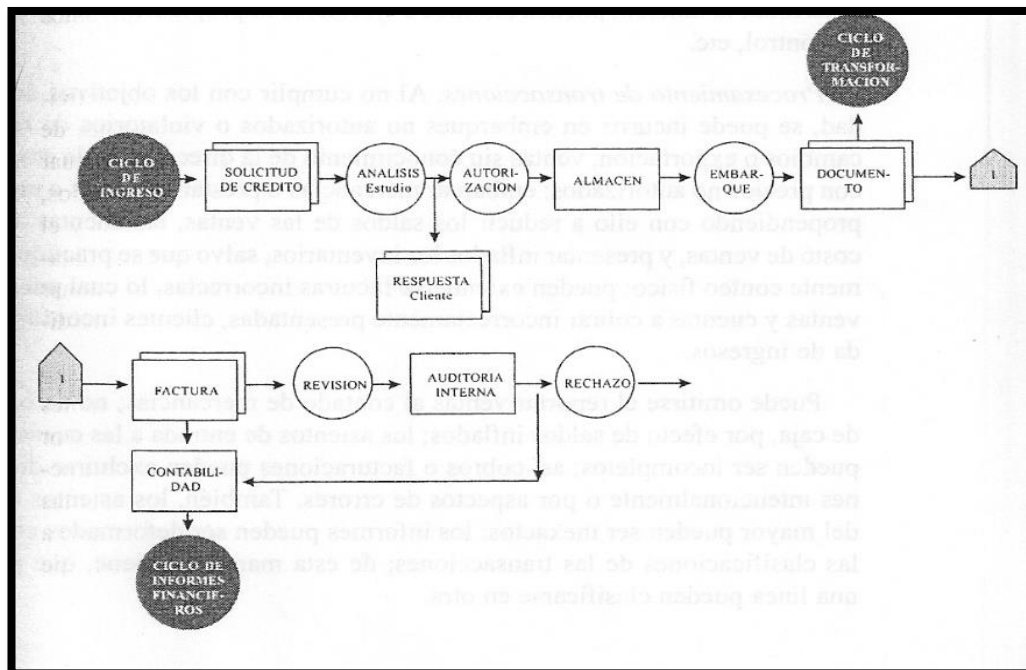


Figura N° 2.3 Ventas a Crédito

Fuente: (Estupiñán, 2006)

b.3 Riesgos al no lograrse los objetivos del ciclo

Cuadro N°2.16

Riesgos – Ciclo de ventas

Riesgo	Descripción
Autorización	<ul style="list-style-type: none"> • Embarcaciones no autorizadas • Incremento o presencia de cuentas incobrables • Problemas y complicaciones con los organismos de control a los que se rige la empresa • Transacciones que impliquen pérdidas económicas o materiales
Procesamiento de transacciones	<ul style="list-style-type: none"> • Embarcaciones no autorizadas • Violación a los nuevos regímenes o leyes implementados • Ventas a precios no justificados • Pérdidas económicas • Inflaciones en costo de ventas y cuentas por cobrar
Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> • Estados financieros inoportunos • Información financiera errónea • Mala toma de decisiones
Verificación y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Informes erróneos a la realidad • Mala toma de decisiones • Información errónea o inexacta.
Protección física	<ul style="list-style-type: none"> • El efectivo puede sustraerse, destruirse o tener desvíos temporales • Documentos y registros modificados o alterados • Mala elaboración de los estados financieros

Fuente: (Estupiñán, 2006)

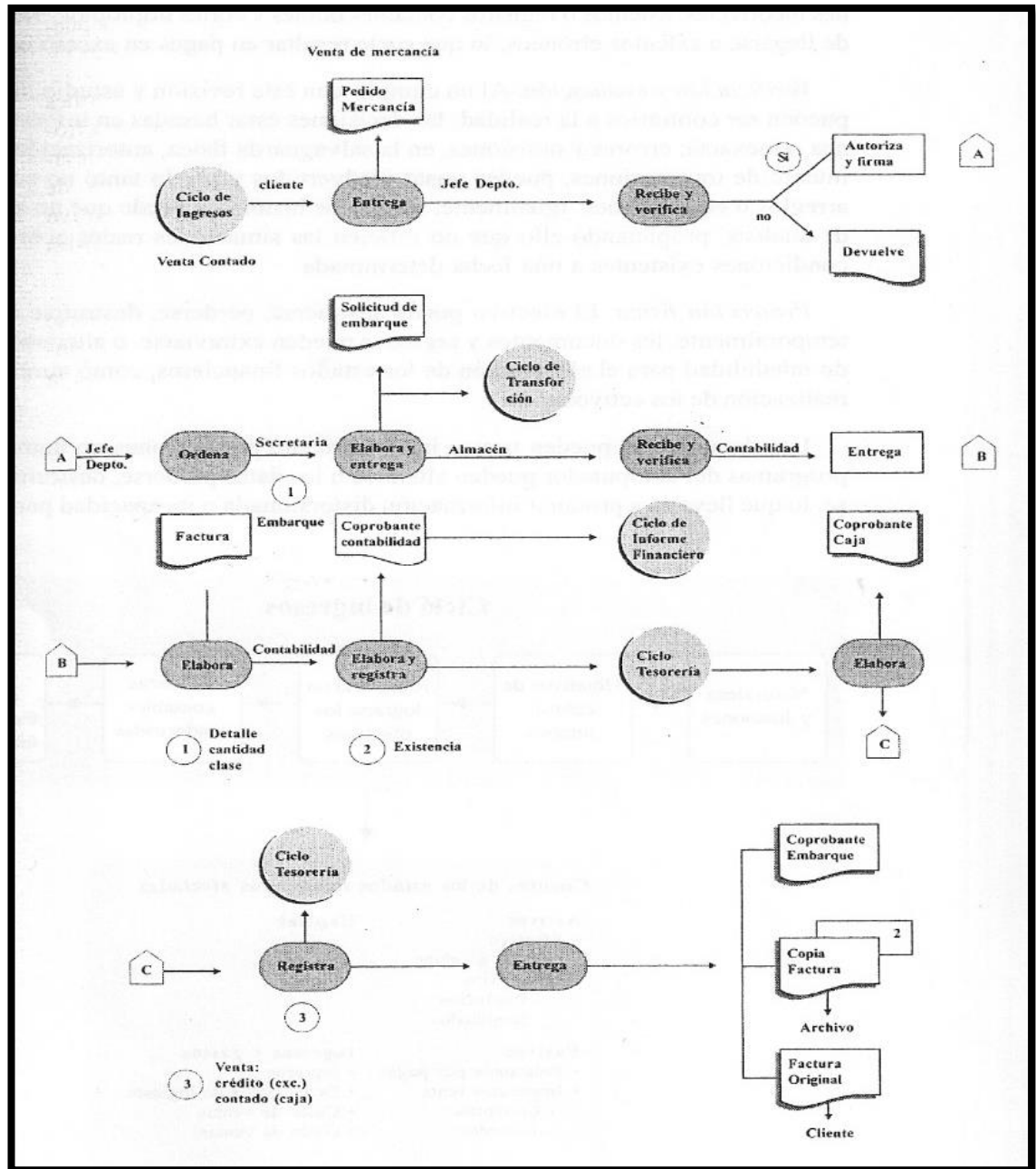


Figura N° 2.4 Diseño de un ciclo de ingresos
Fuente: (Estupiñán, 2006)

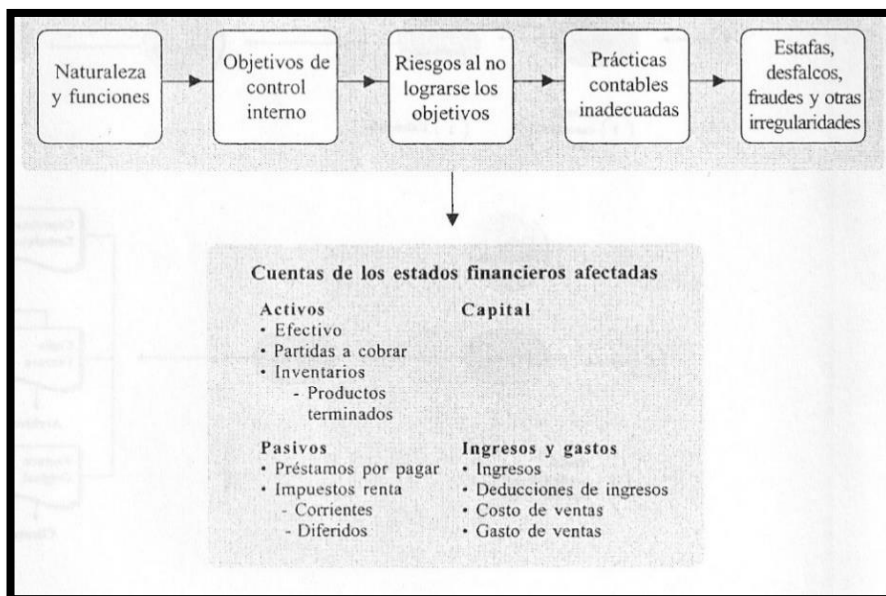


Figura N° 2.5 Ciclo de ingresos

Fuente: (Estupiñán, 2006)

c. Contabilidad y Finanzas

c.1 Naturaleza y funciones

Cuadro N° 2.17

Naturaleza y funciones – Ciclo de contabilidad y finanzas

CICLO	NATURALEZA	FUNCIONES
Contabilidad y Finanzas	No posee una naturaleza en sí ya que este ciclo recolecta la información operativa y contable de la empresa con fin de analizarla, justificarla, registrarla, verificarla y archivarla para determinar la situación real de la empresa y el giro del negocio en el cual se manejan	Informar a la dirección de la empresa la situación económica financiera real
		Justificar las transacciones operativas financieras de la empresa a través de un registro documentado
		Asesorar a la empresa sobre las correctivas financieras a tomar

Fuente: (Estupiñán, 2006)

Particularidades del ciclo de contabilidad y finanzas:

Documentos y formas:

- Asientos de diario
- Libros auxiliares
- Libros mayores
- Estados financieros e informes
- Minutas

Informes generales u ordinarios:

- Informes de responsabilidades
- Informes de resultados por dependencias o secciones
- Balances generales y estados de resultados
- Balances de comprobación
- Estado de cambios en la situación financiera y declaraciones de renta y patrimonio.
- Estados de movimiento de efectivo (MANTILLA, 2006)

c.2 Objetivos del control interno

Cuadro N°2.18

Objetivos del control interno – Ciclo de Contabilidad y Finanzas

Objetivo	Descripción
Autorización	Ejecutar la autorización en base a los criterios y juicios de la dirección
Procesamiento de transacciones	Solo pueden aprobarse los asientos de diario que estén en concordancia con los criterios de la dirección y elaborados con la mayor exactitud posible, siendo siempre oportunos.
Clasificación	Sintetizar y clasificar las transacciones económicas en conformidad con la planificación de la dirección preparando informes oportunos, precisos sobre pilares consistentes, de manera que presenten razonabilidad en la información presentada.
Verificación y evaluación	De manera regular, deben verificarse y evaluarse los saldos de las cuentas por cobrar y demás rubros relacionados o que se consideren de importancia.
Protección física	Ejecutar en base a los controles y políticas establecidas por la dirección

Fuente: (Estupiñán, 2006)

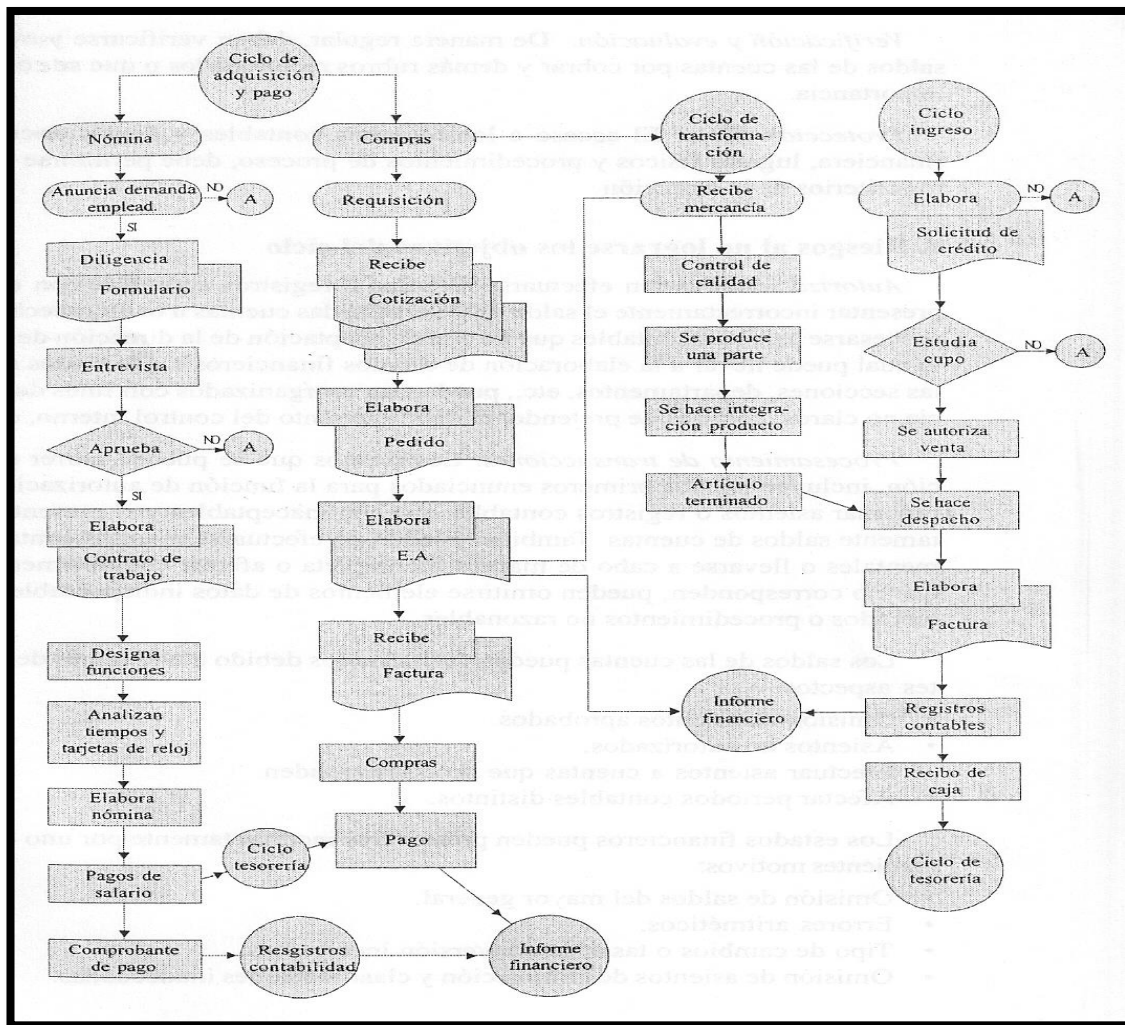


Figura N° 2.6 Relación de las relaciones entre los ciclos

Fuente: (Estupiñán, 2006)

c.3 Riesgos al no lograrse los objetivos del ciclo

Cuadro N°2.19

Riesgos – Ciclo de Contabilidad y Finanzas

Riesgo	Descripción
Autorización	Malversación de información financiera para presentar incorrectamente los saldo de determinadas cuentas u ocultar hechos fraudulentos
Procesamiento de transacciones	Procesar asientos o registros contables que son inaceptables o con saldos incorrectos
Clasificación	Pueden no estar disponibles oportunamente los estados financieros, presentarse éstos incorrectamente por omisión de asientos contables, codificaciones incorrectas, asientos duplicados o por cortes impropios.
Verificación y evaluación	Los informes pueden estar modificados a conveniencia de terceros presentando una situación económica ficticia tomando decisiones impertinentes

Protección física

El archivo contable desorganizado o sin forma puede llevar como consecuencia a la alteración o pérdida de registros o documento atentando a tener dificultades para la preparación de informes financieros, o presentación de información requerida por los organismos de control. Los registros y documentos pueden ser utilizados indebidamente por personal no autorizado, manipulación indebida de los sistemas de contabilidad con el cual se maneja la empresa.

Fuente: (Estupiñán, 2006)

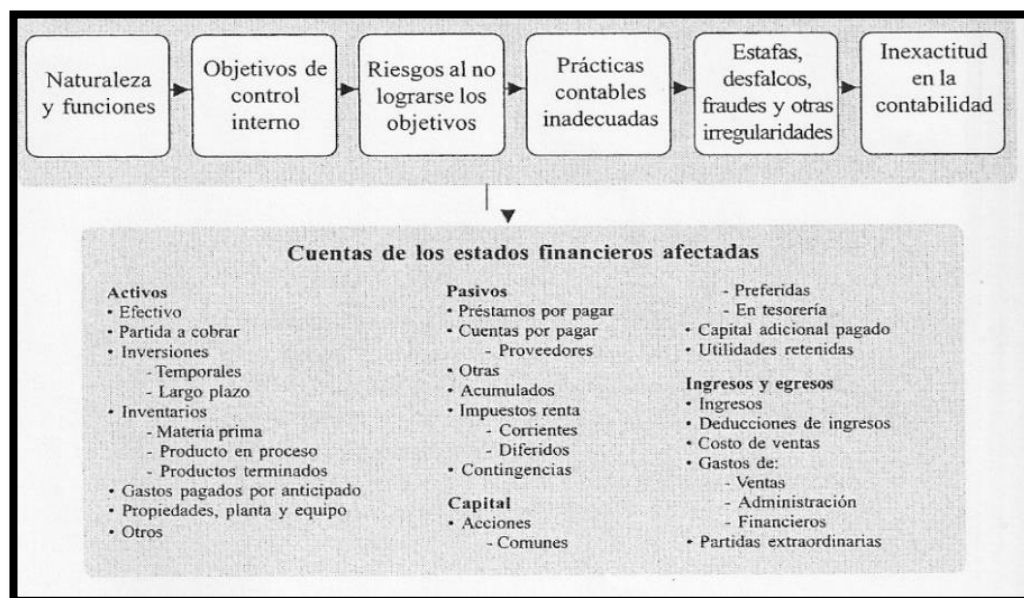


Figura N° 2.7 Ciclo de informe financiero

Fuente: (Estupiñán, 2006)

d. Marketing – Servicio al Cliente

El Marketing Administrativo implica a la capacidad para llevar a cabo de forma inteligente planes comerciales con objeto de atraer al cliente y satisfacerlo, esto lo hace posible en la recolección de estrategias y en la síntesis de las mismas a través de un plan comercial que capte la esencia del marketing

Si una empresa requiere de planes comerciales para cada área empresarial considera 3 tipos los cuales son:

- Planes comerciales para la marca
- Planes comerciales para la categoría del producto
- Planes comerciales para el cliente

Mediante la planificación estratégica se obtiene el argumento necesario para el desarrollo adecuado de un plan anual, este debe ser supervisado por la administración de acuerdo a las necesidades empresariales existentes. (KOTLER, 2008)

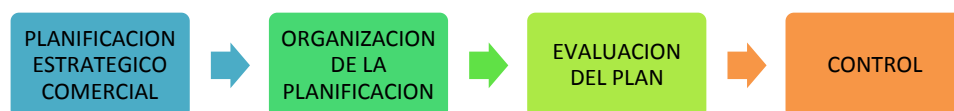


Figura N° 2.8 Ciclo de marketing

Fuente: (Kotler, 2008)

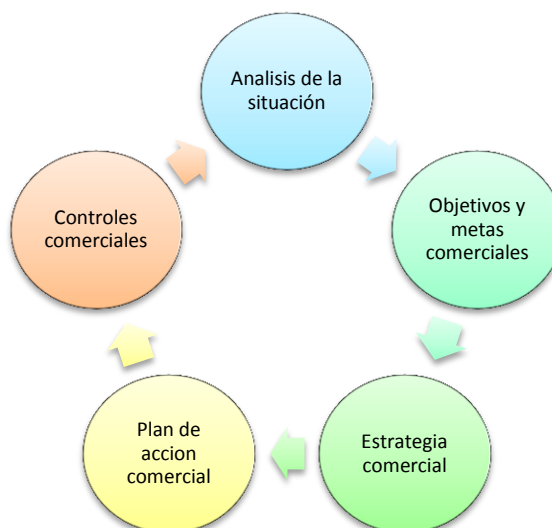


Figura N° 2.9 Ciclo de la planificación estratégica comercial

Fuente: (Kotler, 2008)

d.1 Control interno.

Un plan anual debe contar con los mecanismos suficientes para la vigilancia y evaluación de la acciones de manera que estas se ejecuten de acuerdo a las metas del mismo. Por lo general, los planes incluyen límites mensuales o trimestrales por lo cual se debe medir el rendimiento en base a las metas establecidas. Cuando las metas no están siendo alcanzadas, la administración debe realizar un análisis en donde plantee medidas o acciones correctivas. Por ejemplo, Si una publicidad no está siendo efectiva en el cumplimiento de metas la administración tiene la facultad de eliminarla

antes de su ejecución total, ya que puede considerar un ahorro de recursos incrementando la utilidad del periodo actual.

Como juzgar si el plan de Marketing es apropiado

La manera más fácil de alcanzar ello es que todo se maneje bajo un mismo sistema de planificación que permita realizar comparaciones bilaterales, es decir que exista verificaciones mutuas entre ella, en este sistema se basaría bajo un mismo formato del plan en donde contenga los componentes elementales del plan de marketing.

Una herramienta que la administración utiliza son preguntas estándar, en caso de que el plan fracase estas preguntas deberían ser modificadas con fin de que el plan cumpla con los criterios y expectativas previstas (p. 88)

Cuadro N° 2.20

Preguntas a formular un gerente superior acerca de un plan comercial

1. ¿Menciona el plan algunas nuevas oportunidades atractivas? ¿También ha considerado las principales amenazas?
2. ¿El plan es claro en la definición de los segmentos del mercado objetivo y su potencial relativo?
3. ¿Los consumidores de cada segmento objetivo considerarán su oferta como superior?
4. ¿Las estrategias parecen coherentes? ¿Se están usando las herramientas apropiadas?
5. ¿Cuál es la probabilidad de que el plan alcance sus objetivos fijados?
6. ¿Qué debería eliminar el gerente si le diéramos solamente el 80% de lo que ha solicitado?
7. ¿Qué otra cosa harían los gerentes si les diéramos el 120% de lo que han solicitado?

Fuente: (Kotler, 2008)

d.2 Servicio al cliente

Adoptando un ciclo de mejora en las habilidades de satisfacción al cliente se puede aplicar:

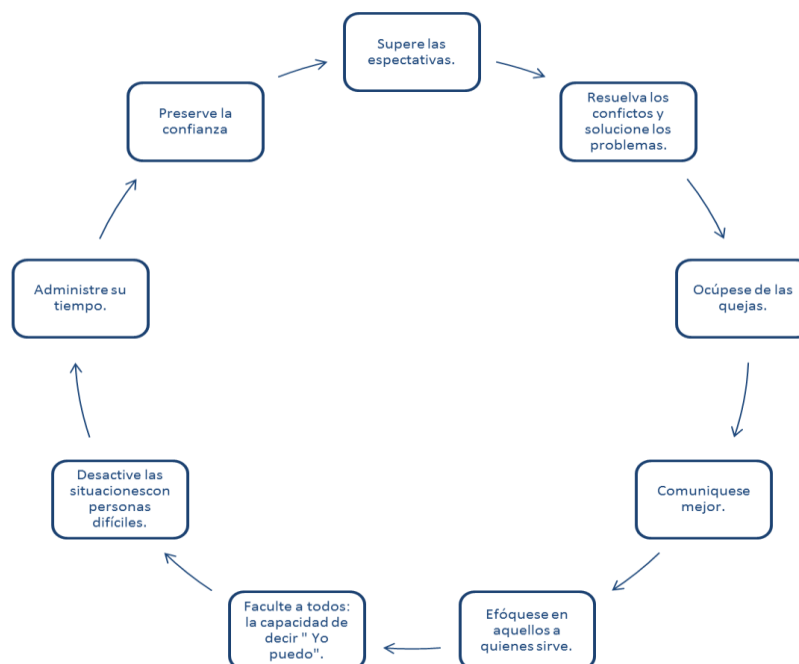


Figura N° 2.10 Ciclo de servicio al cliente

Fuente: (Livingston, 2009)

d.3 Control interno

Todo control interno necesita la presencia de un plan de acción de servicio ya que este evalúa tres cuestiones interrelacionadas, es por ello que en este plan se debe identificar:

- ¿A quién se sirve? Se debe determinar a la o las personas a quienes se brindara el servicio de atención al cliente incluyendo a los clientes internos y externos.
- ¿Cuáles son las necesidades blandas de sus clientes? Aquí se debe relacionar las necesidades blandas de los clientes, y cubrirlas con la excelencia en el servicio
- ¿Qué acciones de servicio satisfarán las necesidades blandas de sus clientes? Hay que detallar las acciones del servicio que satisfarán las necesidades blandas de la gente que la empresa está sirviendo, estas deben ser específicas, con límites de tiempo, medibles con respecto a sus resultados e impactos.

Se sugiere escribir el plan de acción en una ficha, la cual puede tener el formato que desee según las necesidades de la empresa, sin embargo se figura uno en el que se puede observar que en frente posee el propósito y valores, lo cual será útil hasta el momento que estén memorizadas, en el dorso, se identifica aquellos a quienes está sirviendo, sus necesidades blandas y sus pasos de acción planeados para satisfacer esas necesidades.

PLAN DE ACCION DE SERVICIO	
Propósito:	
Valores:	
¿A quién se está sirviendo?	
Necesidades:	
Acciones de servicio:	

Figura N° 2.11 Plan de acción de servicio

Fuente: (Livingston, 2009)

e. Talento humano

La administración de recursos humanos es el alcance de los objetivos organizacionales a través del uso adecuado del talento humano. En los últimos tiempos el alcance de los objetivos se logra a través del aprovechamiento de esfuerzos de terceras personas por lo que se hace necesario la administración de recursos. La administración de recursos humanos afronta diversos retos, que van desde la fuerza laboral, constantemente variable, hasta las regulaciones gubernamentales. (WAYNE, 2006)

e.1 Funciones de la administración de recursos humanos

Las personas que participan en la administración de recursos humanos trabajan a través de un sistema integrado. Como se muestra en la siguiente Figura, cinco áreas funcionales se relacionan con una administración de recursos humanos eficaz:

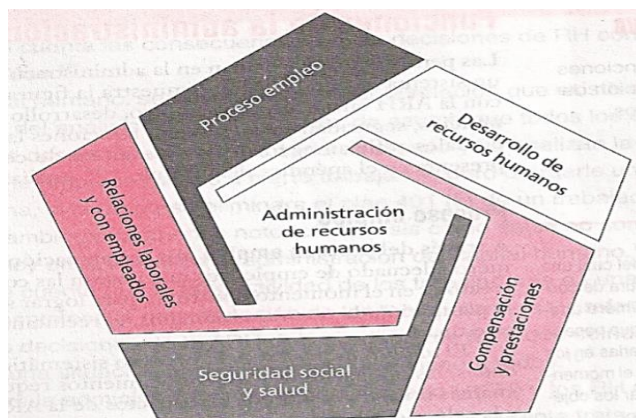


Figura N° 2.12 El sistema de administración de recursos humanos
Fuente: (Wayne R., 2006)

e.2 Control interno

Evaluación del desempeño

“La evaluación del desempeño es un sistema en el cual se evalúa y revisa el desempeño laboral existente, considerando la eficiencia y eficacia de los logros alcanzados en relación a los planes de desarrollo, metas y objetivos.”
(WAYNE, 2006)

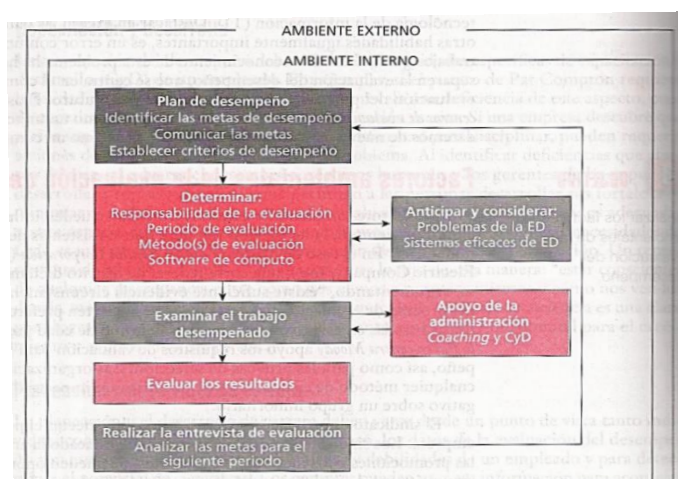


Figura N° 2.13 El proceso de evaluación del desempeño
Fuente: (Wayne R., 2006)

Establecer criterios de desempeño

Cuadro N°2.21

Criterios de desempeño

Criterio	Descripción
Rasgos	Los rasgos dependen mucho del criterio de la administración y su necesidad en general lo que se considera es la actitud, la presencia y la iniciativa de resolver problemas ya que son considerados como la base primordial de algunas evaluaciones.
Comportamientos	Se considera la capacidad que posee la persona en relación a al trabajo desempeñado por ejemplo el nivel de liderazgo que posee un gerente en su desempeño
Competencias	Las competencias contienen una diversidad de conocimientos, habilidades, rasgos y comportamientos que pueden ser técnicos por naturaleza, o estilo, se relacionan con destrezas interpersonales percibidas orientándose a la razón de los negocios
Logro de metas	En la actualidad el logro de metas y objetivos se han convertido en la unidad de medida más efectiva dentro del campo empresarial.
Potencial de mejoramiento	Todo ser humano trabaja en base a un objetivo, una meta siempre tienen en cuenta a la superación, en el mundo empresarial también es lo mismo hay que forjar un futuro en base a la superación y mejoramiento continuo tanto para la empresa como para sus funcionarios

Fuente: (Wayne R., 2006)

Métodos de evaluación del desempeño.

Escalas de calificación: el método de escalas de calificación es un enfoque de evaluación de muy buena aceptación a nivel empresarial ya que califica a los empleados en base a factores definidos, dentro de estos enfoques se encuentran apreciaciones sobre el desempeño en una escala misma que va en relación a diversas categorías, generalmente son de 5 a 7, nombradas por adjetivos comunes como sobresaliente, cumplimiento total o cumplimiento parcial.

El método es muy dinámico ya que permite la implementación de más de un criterio estándar siendo a su vez sencillo, efectivo y de rápida aplicación, en su ponderación este método permite la comparación del desempeño de los empleados.

Los factores seleccionados para la evaluación son dos: Relacionados con el puesto y las características personales.-Los factores relacionados con

el puesto integran a la calidad y la cantidad del trabajo, sin embargo los factores personales a las habilidades aptitudes y actitudes interpersonales, como la capacidad de adaptación, el liderazgo, la reacción al cambio entre otros.

El personal quien ejecuta la evaluación perfecciona el formato señalando el grado de cada factor que describe mejor al empleado y su desempeño. Se adicionan y promedian los puntos de cada parte, después, multiplican este promedio por un factor que representa el valor dado a cada sección. El resultado final (ponderación total) del empleado es el total de puntos de cada sección. (WAYNE, 2006)

2.1.4 Evaluación del sistema de Control Interno

Revisión del sistema

Se lo puede considerar como el procedimiento el cual sirve para la obtención de información respecto a los procesos, coordinación, organización de las empresas, se puede interpretar como las bases de pruebas de cumplimiento y evaluación del sistema mismo. La información necesaria para la ejecución de este procedimiento se toma de entrevistas sencillas con el personal acerca del comportamiento del cliente, brindando a su vez la seguridad al entrevistado de que la evaluación sirve para una mejora ganando así su confianza una vez ya obtenida la información se la relaciona con el detalle determinado en el manual de procedimientos, manual de funciones, código de ética etc. Otra manera de cerciorarse que la información obtenida es efectiva y veraz es acudir al rastreo de transacciones clave afectadas a través de la documentación relativa y de los registros que se tengan.

La información obtenida referente al sistema puede ser anotada en forma a respuestas a preguntas de un cuestionario de control interno, diagramas de flujo, cuadros de decisión o similar. (ESTUPIÑÁN, 2006)

a. Pruebas de cumplimiento

Al hablar de pruebas de cumplimientos se refiere a aquellas que son ejecutadas para validar si los procedimientos de control aplicados son correctos y efectivos, cumpliendo de esta manera los objetivos empresariales y salvaguardando sus intereses. Dichas pruebas requieren:

- a) Pruebas de detalle que generalmente se refieren a la inspección de documentos
- b) Pruebas que emplean técnicas de observación e indagación.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es proveer una seguridad razonable de que los procedimientos que tienen relación con el control interno están siendo aplicados en base a las especificaciones establecidas. (ESTUPIÑÁN, 2006)

a.1 Naturaleza de las pruebas de cumplimiento

El control interno contable requiere que los procedimientos aplicados se ajusten a los objetivos empresariales establecidos.

El control interno contable requiere operaciones que no son necesarias para la ejecución de las transacciones, pero esta a su vez necesita de una aprobación o verificación de documentos que justifiquen las transacciones, y la inspección de los documentos relativos para obtener evidencia mediante firmas iniciales, sellos de autorización y otros controles que demuestren su ejecución.

b. Riesgos de evaluación

Los riesgos están constituidos por errores significativos que ocurren en el proceso contable, es decir los saldos contables presentados son irreales, a este se suman otros riesgos que detecte un contador o auditor ya sea interno o externo.

El control interno está diseñado para reducir, mitigar y respaldándose en sus pruebas de detalle y procedimientos. El grado concerniente aplicable a las respectivas fuentes de confianza son elementos que deben decidirse de

acuerdo con el criterio de la administración y según las circunstancias de la empresa

Las pruebas aplicadas para la recolección de información que evidencie los procesos, operaciones y transacciones ejecutadas según las normas de auditoría varían en base a los criterios del control interno y del auditor, sin embargo estas deben tener las bases suficientes para defender cualquier caso presentado. (ESTUPIÑÁN, 2006)

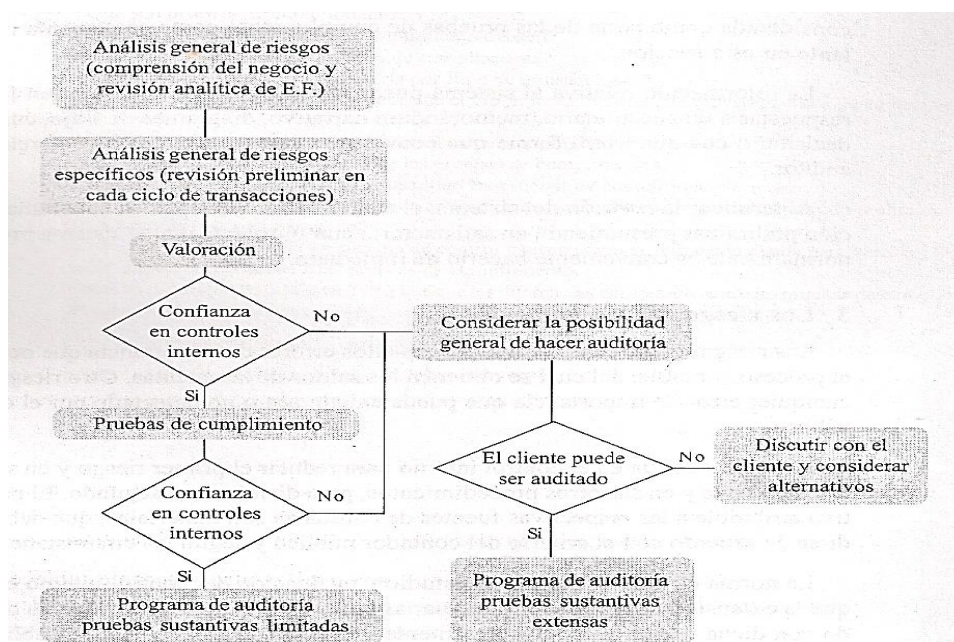


Figura N° 2.14 Metodología del estudio y evaluación del control interno por objetivos

Fuente: (Estupiñán, 2006)

c. Métodos para evaluar el sistema de Control Interno

c.1 Observación

Es el complemento perfecto a otras técnicas aplicadas dentro del control interno ya que es un medio de verificación a la información obtenida. La observación puede comprender sectores de trabajo, localidad de equipos y archivos, medios de comunicación e información, entre otros. Es la práctica adecuada para descubrir falsos o encubrimientos. Permite confirmar exposiciones referentes a volumen de trabajo, producción, frecuencia de consultas medidas de evaluación entre otras.

De esta manera la observación personal será el único juez que ayudará al auditor a determinar si la tarea ejercida justifica la especialización, combinación de tareas, o la división del trabajo. Además permite establecer el tiempo ideal de producción.

c.2 Cuestionarios

Esta es una herramienta en la cual se plasman preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios, personal e involucrados responsables de las distintas áreas de la empresa bajo la evaluación correspondiente. Las preguntas que se formulen deben tener una respuesta cerrada es decir que recaigan en afirmativa o negativa, de tal manera que la afirmación represente una fortaleza y la negativa una debilidad del control interno, sin embargo estas pueden variar dependiendo el criterio y evaluación del auditor. Algunas preguntas probablemente no sean aplicables; en ese caso se utilizan las letras NA- no aplicable,

La ventaja que presenta el uso de cuestionarios de control interno radica en la capacidad de cobertura total a las áreas de las empresas en base a la información requerida por auditoría, su permite servir de guía para el realce y determinación de las áreas críticas de una manera uniforme facilitando la preparación de las cartas de control interno. No obstante, existen algunas limitaciones, tales como:

- Adaptación a los procedimientos y naturaleza de las operaciones de la empresa bajo evaluación, que no siempre pueden preverse en un cuestionario estándar.
- Las preguntas no siempre pueden tratar todas las deficiencias del sistema de control interno requeridas para la auditoría.

Cliente:	Fecha de auditoría:			Revisado por:
Auditor:	Fecha de terminación:			
Objetivo (sombreado) y pregunta:	Respuesta			Observaciones
	SI	NO	N/P	
Ventas				
A. Las ventas registradas son de embarques que se hicieron realmente a clientes no ficticios.				Pam Dilley examina la documentación de apoyo
1. ¿El registro de las ventas está soportado por los documentos de embarque autorizados y por pedidos de los clientes aprobados?	X			Por Chulick, el presidente
2. ¿El crédito a los clientes es aprobado por un funcionario responsable?	X			
3. ¿Se requiere una orden de embarque por escrito prenumerada para que cualquier mercancía salga del lugar?	X			
B. Se registras las operaciones de ventas registradas				
1. ¿Se conserva un registro de embarques?	x			
2. ¿Se prenumeran y contabilizan todos los documentos de embarque?	x			
3. ¿Se prenumeran y contabilizan las facturas de venta?		x		Prenumeradas pero no se contabilizan para pruebas sustantivas adicionales requeridas
C. Las ventas registradas son por la cantidad de productos embarcados, facturados y registrados correctamente				
1. ¿Existe una comparación independiente de la cantidad en los documentos de embarque con las facturas de venta?	x			Por Pam Dilley y lo controla Chulick
2. ¿Se envían estados de cuenta cada mes a los clientes?	x			

Figura N° 2.15 Modelo de cuestionario parcial sobre control interno de ventas

Fuente: (Arens A., 2007)

c.3 Entrevistas

La entrevista es la técnica fundamental en la obtención de información que permite llegar al entrevistado conociendo su personalidad, expectativas e intenciones, permite interrelacionarse con las personas de manera que pone a prueba las habilidades del auditor para hacer preguntas significativas y obtener respuestas ideales para llegar a descubrir falencias que obstaculicen el cumplimiento de los objetivos de la empresa o que atenten a los mismos.

Para su elaboración se debe considerar elementos estratégicos y tácticos. Los elementos estratégicos son factores a considerar antes de la realización de la entrevista, con el propósito de lograr el mejor aprovechamiento, por ejemplo puede ser la elaboración minuciosa de un

plan soporte que cubra con las expectativas objetivo del auditor de manera que a la ejecución de la entrevista no se obvие ninguna de ellas. Los elementos tácticos son los que se manifestarán durante el desarrollo de la entrevista, puede ser forma de exposición, expresión frente al entrevistado. Recuerde que al desarrollo de la entrevista debe seguir un planeamiento, preparación y ejecución.

El planeamiento de la entrevista tiene por objeto la optimización del tiempo y el alcance del orden, entre sus criterios generales están:

- Investiga si la dirección o administración de la empresa ha cursado una comunicación adecuada en donde su personal adquiere el conocimiento de la realización del examen.
- Se debe conocer con anticipación los nombres de los titulares del departamento y de las personas a las que ha de entrevistar.
- Deberá tener una idea o conocimiento general sobre el trabajo de la empresa o del departamento a la cual se está evaluando.
- Los temas a tratar deben tener establecidas sus especificaciones y requerimientos con el fin de proporcionar preguntas concretas a formular al entrevistado.
- Se debe procurar minimizar la cantidad de entrevistas en una sola persona en el menor tiempo posible, de igual manera no debe distraer del cumplimiento de sus funciones al entrevistado

c.4 Diagramas de flujo

Este método consiste en describir gráficamente la jerarquía existente dentro de la estructura de cada una de las empresas en relación con la auditoría, así como también los procedimientos a través de sus distintas áreas, departamentos y actividades.

En la descripción de los procedimientos, el auditor detalla cada actividad a realizar mediante símbolos convencionales que den una idea completa sobre el trabajo a realizar. Sus principales ventajas son:

- a) Identifica la existencia o ausencia de controles financieros y operativos


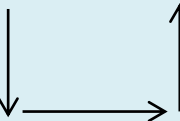
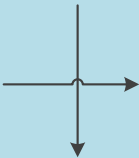
- b) Permite que el auditor valore en forma total los distintos procedimientos que se combinan en el relevamiento
- c) Identifica los desvíos de procedimientos o rutinas de trabajo
- d) Facilita la presentación de recomendaciones y sugerencias financieras y operativas a la administración


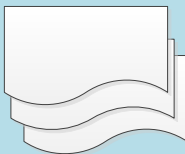

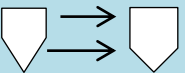
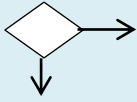
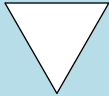


Los diagramas por su forma gráfica permiten visualizar un panorama amplio sobre el movimiento o flujo de la información desde su origen hasta su fin en forma sencilla, clara, lógica y precisa, habitualmente utilizada como la herramienta didáctica del auditor para obtener mayor entendimiento en el desarrollo de su trabajo. (ESTUPIÑÁN, 2006)


Explicación de la simbología utilizada en los flujogramas

Los símbolos propios de un flujograma tienen como finalidad dar evidencia del origen, proceso y destino de la información escrita y verbal correspondiente de un sistema.

Cuadro N° 2.22
Simbología

Nombre	Símbolo	Concepto	Normas para su diagramación
Identificación		Indica las áreas de responsabilidad de un sistema, así como también el inicio de un flujograma	En un círculo se indica el número que identifica a cada subsistema; mientras que en la parte interior se indica el nombre.
Línea de flujo o comunicación		Simboliza la conexión o el movimiento del flujo. La flecha señala el sentido del proceso y encadenamiento de una acción con otra	La línea principal del flujo se grafica en sentido vertical. Las líneas horizontales son el traslado de una información.
Puente entre líneas de flujo		Indica el cruce de dos líneas de comunicación o de flujo.	La línea que corta y que se grafica superpuesta, es una segunda instancia debido a que existió una operación previa.
		Es el paso a la ejecución, se caracteriza principalmente porque se	Toda operación incluye en su interior un número continuo insertado en un

Operación		realiza en un mismo y se refiere a los procesos de un documento; la secuencia numérica indica el orden lógico.	círculo a través de todo el sistema. Al lado derecho de cada una de las operaciones se explica brevemente el contenido de la misma
Documentos		Identifica cualquier tipo de documento originado o recibido dentro del proceso. Se identifica el documento y el número de copias requeridas	La numeración en la parte interior derecha señala el número de copias emitidas (original 1, copias 2, 3,4).
Registro		Señala un documento en el cual hay notas extras de entrada y salida de operaciones, pueden ser los libros auxiliares o principales llevados a mano o en forma rudimentaria.	Dentro del símbolo se indica el nombre. Aplicando un registro en una columna independiente con el fin de identificar, fuentes que son importantes para auditoría.
Conector interno		Relaciona dos partes elementales entre subsistemas, permite referenciar la información que ingresa o sale en el flujograma	Se dibuja este conector mediante una línea horizontal de ingreso o salida. La flecha indica las dos posiciones.
Decisión		Cuando el proceso está sujeto a diversas alternativas que pueden presentar decisiones se debe graficar el símbolo indicado.	En los casos en que un punto particular de un proceso pueda originar algunas decisiones, deben graficarse los signos respectivos en hilera y en cada uno anotar la numeración correspondiente.
Archivo		Señala las funciones correspondientes al archivo de información que se encuentran al control directo de la misma unidad sobre la que se han desarrollado los procedimientos empresariales, es decir señala el almacenamiento de información relevante para el desarrollo de actividades de la empresa	Archivo a destruir: señala la destrucción de un documento cuando su utilización no es necesaria.
Frecuencia del tiempo		Establece condiciones de tiempo para la ejecución de las operaciones, reflejando días, meses o años.	
Líneas de referencia		Indica una condición de tiempo para la realización de las operaciones.	

Finalización del flujograma por subsistemas		Señala la finalización del flujograma de cada subsistema.
--	---	---

Fuente: (Estupiñán, 2006)

c.5 Figuras de proceso

“Los Figuras de proceso utilizan símbolos, tiempo y distancias para proporcionar una forma objetiva y estructurada de analizar y registrar las actividades que constituyen un proceso. Nos permiten centrarnos en las actividades que añaden valor.” (HEIZER, 2007)

Método actual <input checked="" type="checkbox"/>		GRÁFICO DE PROCESO		Método propuesto <input type="checkbox"/>
TEMA SOBRE EL QUE SE REALIZA EL GRÁFICO			FECHA	
Proceso de preparación de una hamburguesa			1/1/00	
DEPARTAMENTO			REALIZADO POR KH	
			GRÁFICO N.º 1	
			HOJA N.º 1 DE 1	
DIST. EN PIES	TIEMPO EN MIN.	SÍMBOLOS DEL GRÁFICO	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	
	—	○ → □ ▽	Carne picada en almacén	
1,5	0,05	○ → □ ▽	Traslado a la parrilla	
	2,50	⊗ → □ ▽	Parrilla	
	0,05	○ → □ ▽	Inspección visual	
1,0	0,05	○ → □ ▽	Traslado a estante	
	0,15	○ → □ ▽	Almacenamiento temporal	
0,5	0,10	○ → □ ▽	Obtención de bollo, lechuga, etc.	
	0,20	⊗ → □ ▽	Preparación pedido	
0,5	0,05	○ → □ ▽	Colocación en estante final	
3,5	3,15	2 4 1 - 2	TOTALES	
Valor añadido por el tiempo = Tiempo de operación/Tiempo total = (2,50+0,20)/3,15 = 85,7%				
○ = Operación; → = Transporte; □ = Inspección; ▽ = Almacenamiento.				

Figura N° 2.16 Modelo de Figura de proceso

Fuente: (Heizer, 2007)

La línea de valor añadido permite distinguir entre actividades de valor añadido y actividades que representan pérdidas o desperdicios de recursos. La identificación de todas las operaciones con valor añadido (frente a otras como inspección, almacenamiento, retraso y transporte, que no añaden valor), nos permite determinar el porcentaje de valor añadido sobre el total de las actividades. Se debe tratar de reducir el desperdicio y aumentar el porcentaje de valor añadido. Las actividades que no tienen valor añadido suponen un desperdicio; son recursos perdidos para siempre para la empresa y para la sociedad.

2.1.5 Informe de Control Interno

a. Generalidades

Se hace necesario que como valor agregado por parte del auditor, se prepare un memorando de control interno o una carta de recomendaciones, con base en los resultados de la evaluación de control interno, donde se detectan situaciones inconvenientes, deficiencias, errores, inconsistencias y posibles excepciones de control interno, las cuales deben ser informadas y analizadas en borrador inicialmente, para lograr una seguridad plena de su detección y así no indicar aspectos que puedan ser fácilmente refutables, perdiendo peso profesional el auditor y por tanto credibilidad.

b. Requerimientos

Se efectuó una recopilación de inconsistencias, excepciones y deficiencias de control interno, que fueron agrupadas por ciclos transaccionales y aquellas de aspectos generales y administrativos, aplicables a entidades comerciales, manufactureras y sin ánimo de lucro.

b.1 Ciclo informe financiero

- 1) Registros inadecuados: no se cuenta con el registro de utilidades de cada ejercicio así como el registro de deudas, créditos y efectivo en moneda extranjera.
- 2) Contabilidad atrasada: existe un atraso considerable en la contabilidad, motivado por la gran cantidad de operaciones realizadas.
- 3) Informe insuficiente: la información que se proporciona a la dirección es insuficiente.
- 4) No hay formas preimpresas para informes: no se cuenta con formas preimpresas para la preparación de estados financieros e informes.
- 5) Catálogo de cuentas desactualizado: el catálogo de cuentas en uso por la empresa no satisface las necesidades actuales de registro.
- 6) No hay conciliación periódica – Grupo: no se llevan a cabo conciliaciones de saldos periódicos con las compañías del Grupo.
- 7) No hay autorizaciones – Grupo: no existe autorización formal de las operaciones entre las compañías del Grupo.

- 8) Comunicación inadecuada sucursales: no existe una adecuada comunicación con las sucursales de la empresa.
- 9) Archivo contable inadecuado: no se cuenta con un adecuado sistema de archivo de la documentación contable.
- 10) No hay sistemas automatizados: es conveniente implantar sistemas automatizados.
- 11) No elabora análisis financiero: conviene efectuar análisis financiero periódicamente. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.2 Gastos

- 1) Sin control del presupuesto: no se efectúan comparaciones y explicaciones a desviaciones entre el presupuesto de gastos y lo real incurrido.
- 2) Razonabilidad de gastos: no se vigila la razonabilidad de algunos gastos de operación. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.3 Aspectos administrativos

- 1) Descoordinación departamentos: es notable la falta de coordinación entre los departamentos.
- 2) Sin delimitación funciones y responsabilidades: no se ha definido la delimitación y asignación de funciones y responsabilidades a cada departamento.
- 3) Manuales sin utilizar: los manuales de organización y procedimientos no son utilizados.
- 4) Medidas inadecuadas seguridad activos: la empresa no cuenta con las medidas de seguridad adecuadas para la protección de sus activos.
- 5) No hay reglamento interno de trabajo: la empresa no ha elaborado un reglamento interno de trabajo.
- 6) No hay manual de organización: conviene elaborar un manual de organización.
- 7) No segregación de funciones: las funciones de venta y cobranza no deben efectuarse por la misma persona.

- 8) Control inadecuado de cobranzas: la sucursal no cuenta con un adecuado control de cobranzas.
- 9) Actas asamblea sin firma: las actas de asamblea de accionistas debe ser firmada por los asistentes. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.4 Ciclo adquisición y pago compras

- 1) Registro de firmas sucursal: no se cuenta con un registro de firmas del personal responsable en cada sucursal.
- 2) Conciliaciones bancarias sin evidencia de revisión: no se deja en las conciliaciones bancarias evidencia de quien las elabora, revisa y autoriza.
- 3) Pagos en efectivo: debe establecerse un límite para pagos en efectivo.
- 4) Cheques sin protección: las chequeras deben encontrarse debidamente protegidas.
- 5) Sin presupuesto de compras: conviene elaborar presupuestos de compras de materiales.
- 6) Falta de control interno: los documentos originados que se pagan no se cancelan con sello fechador de pagado. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.5 Ciclo adquisición y pago nómina

- 1) Control asistencia personal: no existe un control que permita verificar la asistencia del personal.
- 2) Software para nómina: debe implantarse un programa de nóminas para un adecuado control de percepciones.
- 3) Archivo incompleto del personal: los expedientes del personal deben constituir un historial completo. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b.6 Ciclo de ingresos

- 1) Documentos no protegidos: las facturas y documentos por cobrar a clientes no se encuentran físicamente en un lugar apropiado.
- 2) Facturas sin control consecutivo: no existe un control adecuado de la secuencia numérica de las facturas.

- 3) Estimación cuentas dudosas: conviene crear la estimación para cuentas de cobro dudoso.
- 4) Cancelación cuentas incobrables: la cancelación de saldos por cuentas incobrables deben efectuarse por escrito. (ESTUPIÑÁN, 2006)

c. Presentación del informe

Carta Modelo de Memorando de Control Interno

Lugar y fecha

Señores Junta Directiva o Consejo de Administración

CIA. X S.A.

Presente.

Con la revisión a los estados financieros de la Cía. X S.A. por el año terminado el 31 de diciembre de 2005, hemos evaluado la estructura de control interno de la compañía, para tener una base sobre la cual determinar la naturaleza, extensión y oportunidad de los procedimientos de auditoría, que consideramos necesario en las circunstancias.

La evaluación de control interno fue realizada en cumplimiento a las normas de auditoría generalmente aceptadas y no con el propósito de evaluar la eficacia y eficiencia operativa, ni de detectar errores o irregularidades, sin embargo como “valor agregado de auditoría”.

Se presentan algunas sugerencias constructivas para la consideración de la administración, como parte del proceso continuo de modificación y mejoramiento de la estructura de control interno existente y de otras prácticas y procedimientos administrativos y financieros que se comentaron en detalle con los directivos de la empresa.

Los asuntos tratados aquí fueron considerados durante nuestro examen y no modifican nuestra opinión fechada el 3 de marzo de 2005 sobre dichos estados financieros. El informe adjunto también incluye comentarios y sugerencias con respecto a otros asuntos financieros y

administrativos, los cuales notamos durante el curso de nuestro examen de los estados financieros.

Este informe es para uso exclusivo de la administración de la compañía y no debe ser utilizado con ningún otro fin.

Muy atentamente,

Firma.

2.1.6 Riesgo De Control

a. Definición

El riesgo interviene cuando hay posibilidad de ocurrencia de un siniestro negativo o de que algo positivo no ocurra, por lo que se trata de conocer oportunamente la mayor parte de riesgos a los que se expone la empresa para poder tratarlos adecuadamente, reduciendo su impacto u ocurrencia. El riesgo es de real importancia ya que está vinculado con el medio que nos rodea en el mundo de los negocios. (ESTUPIÑÁN, 2006)

b. Categorías De Los Riesgos

b.1 Riesgo De Detección

“El riesgo de detección es una medida de riesgo que las evidencias de auditoría para un segmento no detectarán los errores superiores a un monto tolerable, si es que existen tales errores.” (ARENS, 2007)

b.2 Riesgo Inherente

El riesgo inherente es una medida de la evaluación que hace el auditor de la probabilidad que existan errores importantes en un segmento antes de considerar la eficacia de la estructura de control interno. El riesgo inherente es la susceptibilidad de los estados financieros a errores importantes suponiendo que no existen controles internos. (ARENS, 2007)

b.3 Riesgo De Control

Es una medida de la evaluación que hace el auditor sobre la probabilidad de que errores superiores a un monto tolerable en un segmento no sean prevenidos o detectados por la estructura de control interno del cliente. El riesgo de control representa:

- Una evaluación de la eficacia de la estructura de control interno del cliente para prevenir o detectar errores, y
- La intención del auditor para hacer esa evaluación en un nivel inferior al máximo (100%) como parte del plan de auditoría.

Cuanto más eficaz sea la estructura de control interno, menor será el factor de riesgo que podría asignarse al riesgo de control. (ARENS, 2007)

Evaluación del riesgo de control

A la obtención de información y evidencias descriptivas que soporten el diseño y operación de la estructura de control interno, se hace una evaluación del riesgo de control por objetivos de auditoría relacionados con operaciones, es de mayor aplicación ejecutarla de manera separada para cada tipo importante de operación en cada ciclo de operaciones:

- El primer paso es identificar los objetivos de auditoría relacionados con las operaciones a los cuales se aplica la evaluación. Esto se forma aplicando los objetivos de auditoría relacionados con las operaciones existentes que presenten en forma general para cada tipo principal de operación de la entidad.
- Luego de ello se identifica las políticas y procedimientos específicos que contribuyen al logro de los objetivos de auditoría relacionados con las operaciones existentes. Se identifica además los controles pertinentes consultando la información descriptiva sobre la estructura del control interno del cliente. Se identifican los procedimientos, políticas y actividades que por su juicio permiten controlar la información involucrada.
- Como tercer paso se identifican y evalúan las debilidades: entendemos como debilidad a la ausencia de controles, lo que incrementa el riesgo de

errores en los estados financieros. A criterio profesional del auditor la existencia de controles inadecuados para satisfacer uno de los objetivos de auditoría relacionados con operaciones, incrementa la probabilidad de ocurrencia de un error, es decir del riesgo mismo. Puede procederse a un método de cuatro pasos para identificar las debilidades importantes.

- Identificar los controles existentes: considerando que las debilidades son la ausencia de controles adecuado hay que poseer el conocimiento de los existentes
- Identificar la ausencia de controles clave: los cuestionarios de control interno, flujogramas y las narrativas son de gran ayuda para poder identificar secciones o áreas de la empresa en las que faltan controles clave. Cuando el riesgo de control se evalúa como moderado o alto, por lo general hay una ausencia de controles.
- Establecer los errores significativos y potenciales que podrían ocurrir: Aquí se identifica los efectos o el impacto (errores relevantes) al momento de ocurrencia del posible riesgo. La importancia de una debilidad es proporcional a la magnitud de errores o irregularidades que probablemente resulten.
- Compensar los controles si lo es posible: un control de compensación es aquel que sin importar su ubicación compensa una debilidad pronunciada. Por ejemplo en una microempresa es la participación activa del propietario. Cuando existe un control compensador, la debilidad ya no preocupa porque se ha reducido ampliamente el potencial de error. En la siguiente figura se muestra la documentación de debilidades para el ciclo de ventas y cobranza. El efecto en la columna de evidencias de auditoría muestra el efecto de la debilidad en el programa de auditoría planeada del auditor.

Ciudad: P.3
DEBILIDADES EN EL CONTROL INTERNO
Ciclo: Ventas y cobranza
Preparó: JR
Período: 31/12/2000

Debilidad	Control de compensación	Error potencial	Importancia	Efecto sobre los hechos de auditoría
1. El encargado de cuentas por cobrar aprueba las notas de crédito y tiene acceso al efectivo	El dueño revisa todas las notas de crédito después de que son registradas. Él conoce a todos los clientes.	N/P	N/P	N/P
2. No existe verificación interna en la captura del número del cliente, cantidades e información relacionada de las facturas de venta y notas de crédito	Nada	Errores en la facturación a los clientes, asentamiento en el archivo maestro y clasificación de cuentas.	Potencialmente importante	Aumento en las pruebas de detalles de operaciones de ventas a 125 operaciones

Figura N° 2.17 Debilidades en el control interno

Fuente: (Arens A., 2007)

- Matriz del riesgo de control: muchos auditores utilizan una matriz de riesgo de control para ayudarse en el proceso de evaluación del riesgo de control. La mayor parte de los procedimientos relacionados con controles afectan más de un objetivo de auditoría relacionado con operaciones y a menudo varios procedimientos diferentes afectan determinado objetivo de auditoría relacionado con operaciones. Estas complejidades hacen que sea útil una matriz de riesgo de control como forma de ayudar a evaluar el riesgo de control. La matriz de riesgo de control se utiliza para ayudarnos a identificar tanto los controles como las debilidades y a evaluar el riesgo de control.

CONTROL INTERNO		OBJETIVOS DE AUDITORÍA DE VENTAS RELACIONADOS CON OPERACIONES					
		Las ventas registradas son de embarques hechos a clientes no ficticios (existencia)	Se registran las operaciones de ventas existentes (integridad)	Las ventas registradas son por la cantidad de productos embarcados y se facturan correctamente y se registran (precisión)	Las ventas registradas se clasifican adecuadamente (clasificación)	Las ventas se registran en las fechas correctas (oportunidad)	Las operaciones de ventas se incluyen adecuadamente en el archivo maestro de cuentas por cobrar y se resumen adecuadamente (asentamiento y resumen)
CONTROLES ILUSTRATIVOS IMPORTANTES	Se aprueba el crédito antes del embarque	C					
	Las ventas se apoyan con documentos de embarque autorizados y órdenes de clientes aprobadas que se anexan a las copias de las facturas de venta	C					
	Separación de deberes entre facturación, registro de ventas y manejo de entradas de efectivo	C	C				C
	Se utiliza una lista de precios aprobada para determinar los precios de venta unitarios			C			
	Los documentos de embarque se envían a la facturación todos los días y se facturan el siguiente día		C			C	
	Los documentos de venta y las copias de las facturas de venta se cuentan cada semana y se rastrean al diario de ventas		C			C	
	Los documentos de embarque se procesan por lotes todos los días por cantidad embarcada	C	C	C		C	C
	Los estados de cuenta se envían a todos los clientes cada mes	C		C			C
	Existe una gráfica de las cuentas				C		
	Cada mes se revisa el diario de ventas para ver si es confiable el total y se compara con el mayor en cuanto a ventas y ganancias sobre ventas						C
DEBILIDADES	Falta de verificación interna de la captura del número de cliente, cantidades e información relacionada de las facturas de ventas y notas de crédito			D	D		D
	Riesgo de control evaluado	b	b	m	m	b	m

C = El control satisface parcialmente o totalmente el objetivo de auditoría de ventas relacionado con operaciones.

D = Debilidades identificadas

Figura N° 2.18 Matriz de riesgo de control para operaciones de ventas

Fuente: (Arens A., 2007)

- Evaluar el riesgo de control: una vez que se han identificado los controles y las debilidades y que se han relacionado con los objetivos de auditoría con operaciones, puede hacerse una evaluación del riesgo de control.

Una vez más, la matriz de riesgo de control es un instrumento útil para este propósito. Si la probabilidad es alta, entonces es alto el riesgo de control, y así en lo sucesivo.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El presente diagnóstico interno se ha ejecutado a través de una diagramación de flujogramas y cuadros descriptivos de los procesos conjuntamente con los posibles riesgos a los que se expone cada uno de ellos, para lo cual se han elaborado papeles de trabajo debidamente referenciados de la siguiente manera:

SIGLAS

Diagnóstico interno-Procesos Hotel	DI-PH
Diagnóstico interno-Procesos Casa Fina	DI-PCF
Diagnóstico interno-Procesos King Pollo	DI-PKP
Diagnóstico interno-Procesos Almacenes Boutiques	DI-PAB

Equipo de trabajo:

NOMBRES Y APELLIDOS

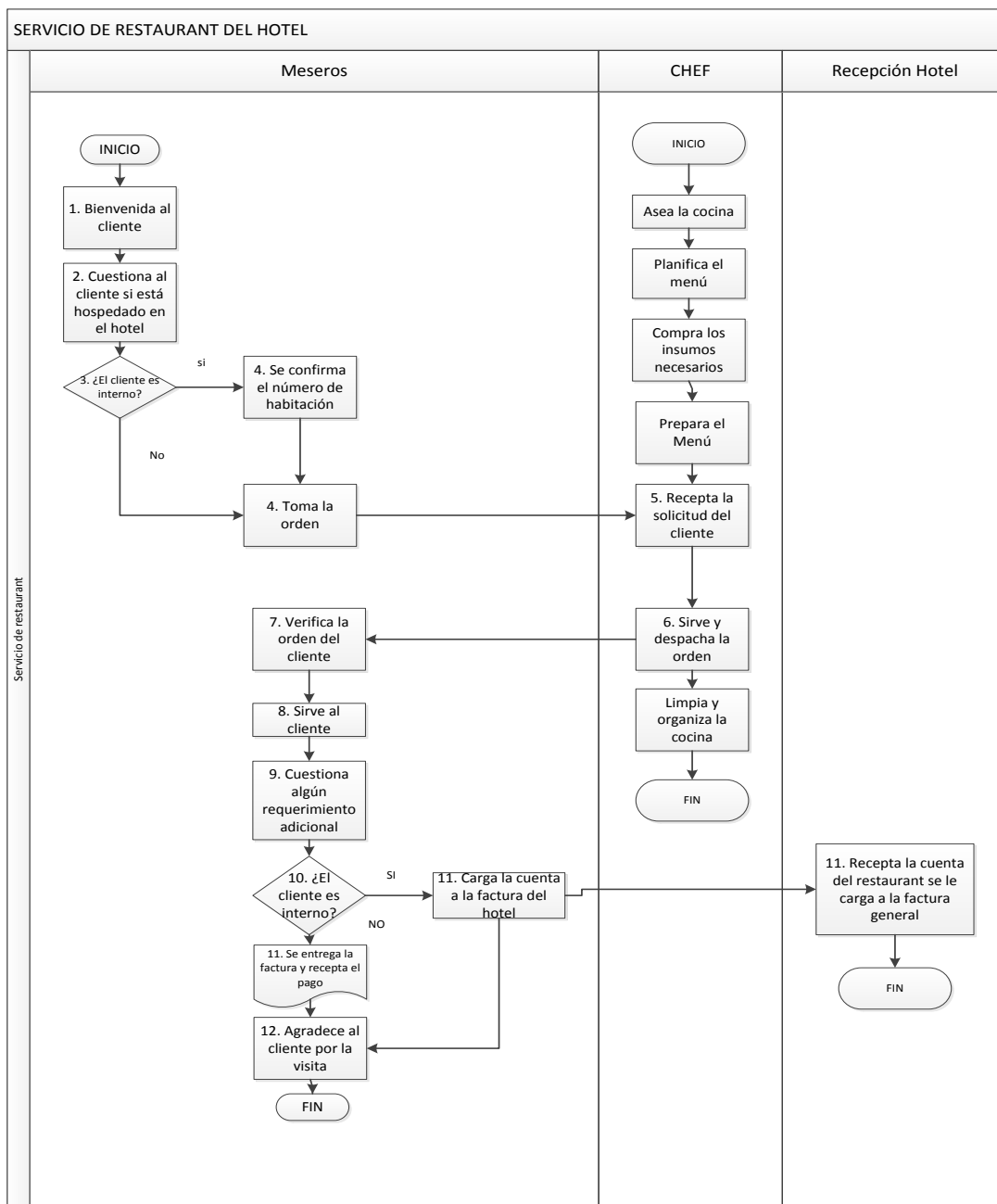
SIGLAS

Ing. Iralda Eugenia Benavides Echeverría	IEBE
Dra. Carla Paola Acosta Padilla	CPAP
Srta. Geomayra Catherine Sánchez Paredes	GCSA
Srta. Deyanira Elizabeth Taboada Valle	DETV

3.1.1 Descripción de los Procesos administrativos – financieros

a. Procesos Hotel Boutique Mary Carmen

**DI-PH
1/12**



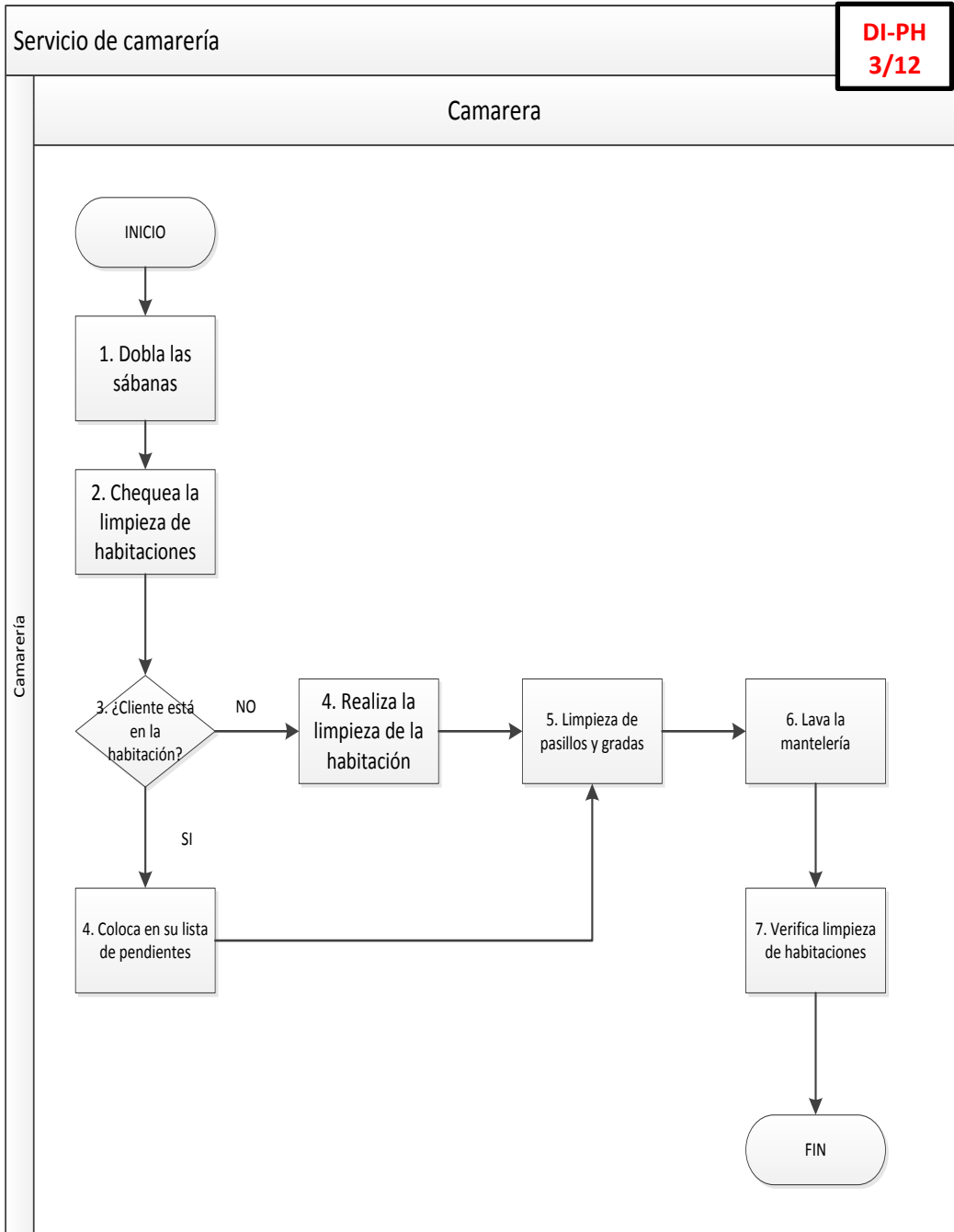
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos /Servicio de Restaurant

DI-PH
2/12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El mesero da la bienvenida al cliente 2. El mesero cuestiona al cliente en forma cortés 3. El mesero identifica si el cliente es interno (hospedado en el hotel) o externo 4. Si el cliente es interno se confirma el número de habitación y se toma la orden, caso contrario solo se toma la orden 5. El mesero pasa el pedido al chef 6. El chef sirve y despacha la orden 7. El mesero verifica la orden del cliente 8. El mesero sirve al cliente 9. El mesero pregunta algún requerimiento adicional al cliente 10. Identifica si el cliente el interno o externo 11. Si el cliente es interno carga la cuenta a la factura del hotel y envía a recepción para su carga a la factura general, caso contrario se entrega la factura al cliente y receipta el pago 12. El mesero agradece al cliente por la visita 	<ul style="list-style-type: none"> • No se identifica una caja exclusiva para el restaurant

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



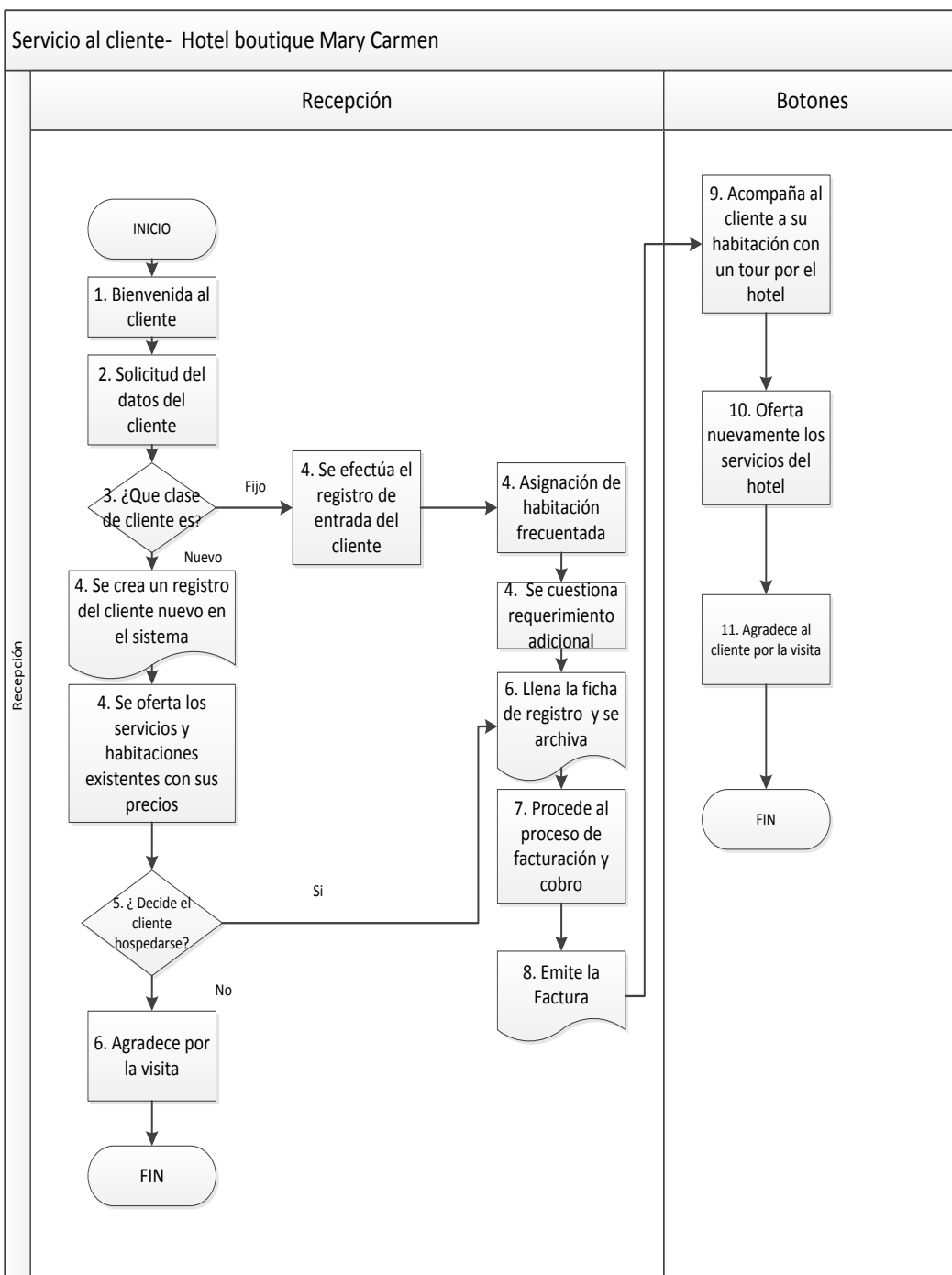
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos /Servicio de camarería

DI-PH
4/12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La camarera dobla las sábanas 2. Chequea la limpieza de las habitaciones 3. Identifica si el cliente está en la habitación para hacer el aseo 4. Si el cliente no está en la habitación procede hacer el aseo, caso contrario coloca en su lista de pendientes 5. Realiza la limpieza de pasillos y gradas 6. Lava la mantelería 7. Verifica la limpieza de las habitaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • La camarera no pueda cumplir con todas sus funciones cuando exista una demanda representativa de clientes, por ser la única persona con este cargo.

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



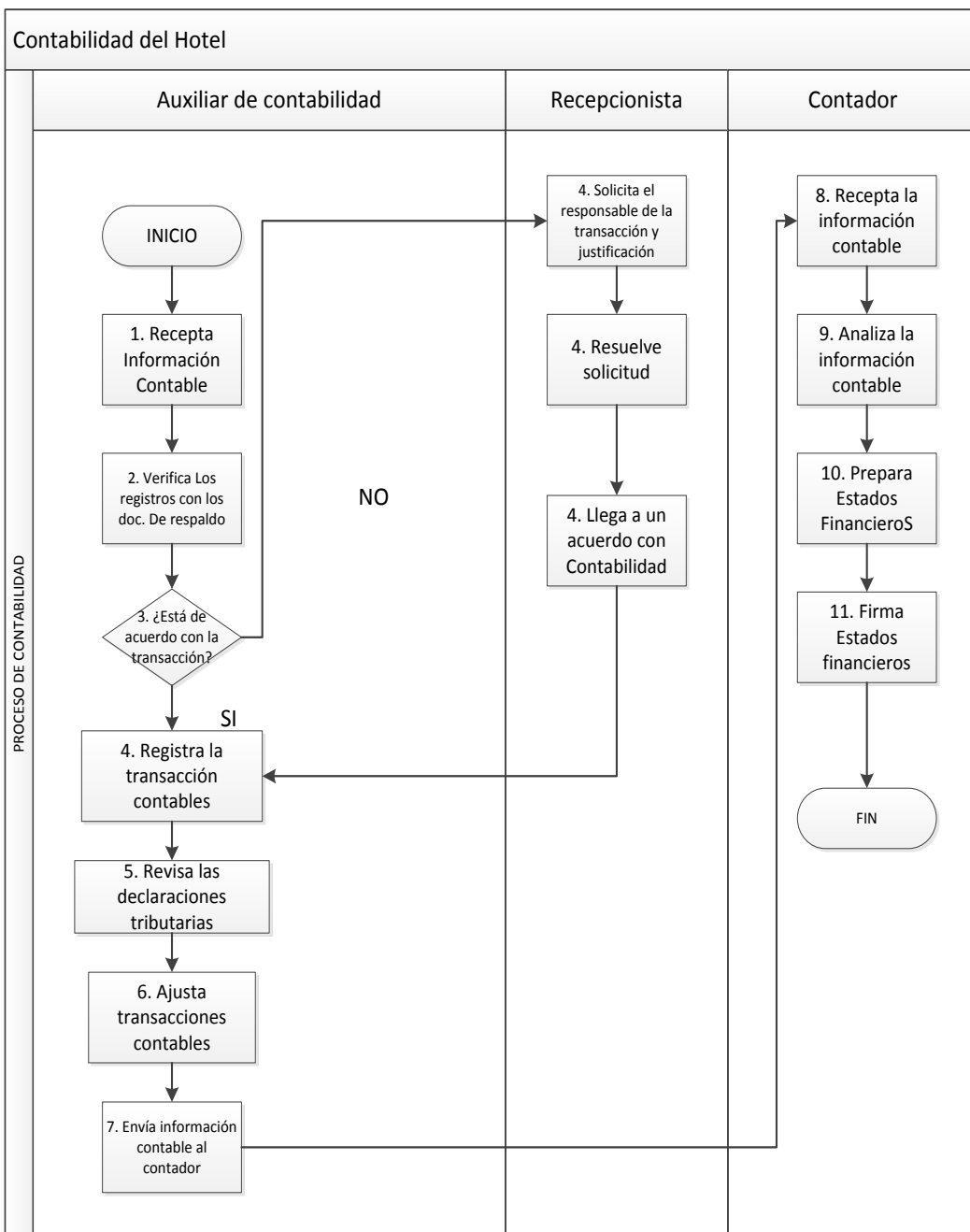
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Recepción y atención al cliente

DI-PH
6/12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El recepcionista da la bienvenida al cliente 2. Solicita los datos del cliente 3. Identifica la clase de cliente que es 4. Si es fijo (que tenga registro anterior de hospedaje) efectúa el registro de entrada del cliente, le asigna la habitación frecuentada y cuestiona algún requerimiento adicional, caso contrario crea un registro del cliente nuevo en el sistema, ofertándole los servicios y habitaciones existentes con sus precios. 5. En caso del cliente nuevo decide si desea o no hospedarse 6. Si decide hospedarse de igual manera que el cliente fijo se llena la ficha de registro y se archiva , caso contrario agradece pos la visita 7. El recepcionista procede a la facturación y cobro 8. Se emite la factura correspondiente 9. El botones acompaña al cliente a su habitación con un tour por el hotel 10. El botones le oferta nuevamente los servicios del hotel en camino a su habitación 11. Agradece al cliente por la visita 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de tiempo del cliente e inconformidad del mismo • Pérdida de clientes por altos costos

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La auxiliar contable receipta la documentación de gastos y transacciones efectuadas en el día 2. La auxiliar contable revisa la validez del documento, el motivo de la transacción y documentos de respaldo 3. La auxiliar contable identifica si la información está acorde con los requerimientos de contabilidad 4. Si la información está acorde con los requerimientos procede a registrar la transacción contable, caso contrario solicita en recepción al responsable de la transacción pidiendo la justificación respectiva, recepción resuelve la inquietud y llega a un acuerdo con contabilidad 5. La auxiliar contable revisa las declaraciones tributarias. 6. La auxiliar contable realiza los ajustes en caso que los hubiera 7. La auxiliar contable envía la información al contador para la revisión 8. La contador receipta la información contable por parte de la auxiliar 9. La contadora analiza la información contable 10. La contadora prepara los Estados financieros 11. La contadora firma los estados financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación errónea e inoportuna de la información contable debido a la sobrecarga de funciones de la auxiliar contable y a que el contador no se encuentra permanentemente en la empresa. • Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos, al recaer toda la responsabilidad en la auxiliar contable • La toma de decisiones puede basarse en información errada debido a que la contabilidad es desarrollada en su mayoría por el auxiliar contable y el contador únicamente prepara los estados financieros haciéndose responsables con su firma, en base a la información que la misma le ha proporcionado. • Los registros y documentos pueden alterarse o perderse debido a que su manipulación la tiene una sola persona (auxiliar contable) • Pueden darse confabulaciones indebidas entre el personal de recepción y contabilidad debido a la inexistencia de control interno • Puede existir desvíos de información entre el área contable y de recepción • Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

**DI-PH
9/12**

MARKETING	<p>No existe un proceso adecuado en esta área ya que la propietaria en conjunto con la auxiliar contable son las encargadas de manejar este aspecto. El marketing se desarrolla sin realizar un proceso específico sino de acuerdo a los requerimientos de la propietaria.</p> <p>Sin embargo existe publicidad en medios como:</p> <ul style="list-style-type: none">• Radio Zaracay• Radio Bonita• Internet• Prensa• Vehículo Rodante
------------------	---

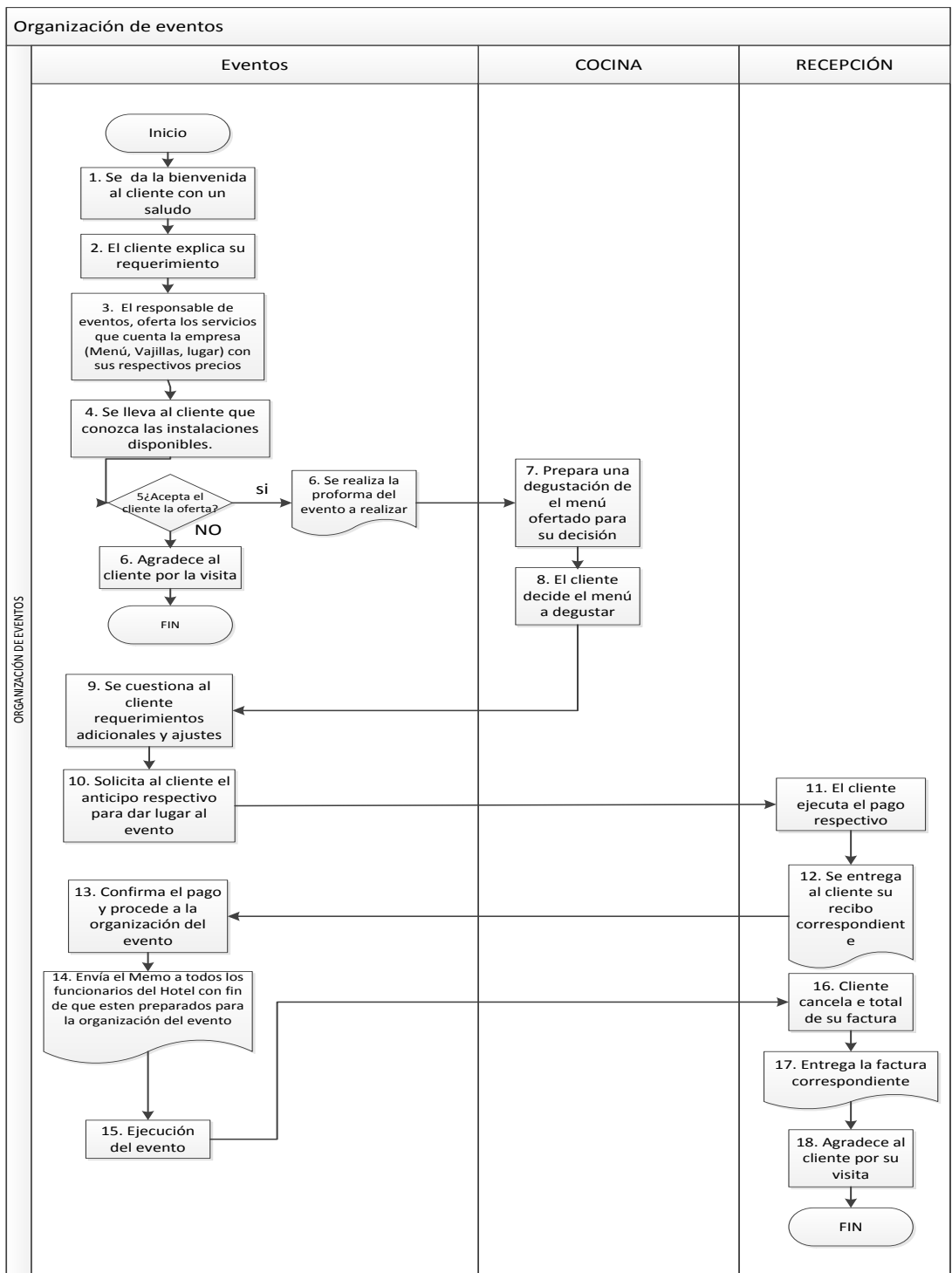
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Marketing

DI-PH
10/12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
Inexistente	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de bajo impacto en vista de que no existe un procedimiento establecido • Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial • Pérdidas económicas al no existir un estudio de marketing pertinente • Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción)

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos/ Servicio de Organización de eventos

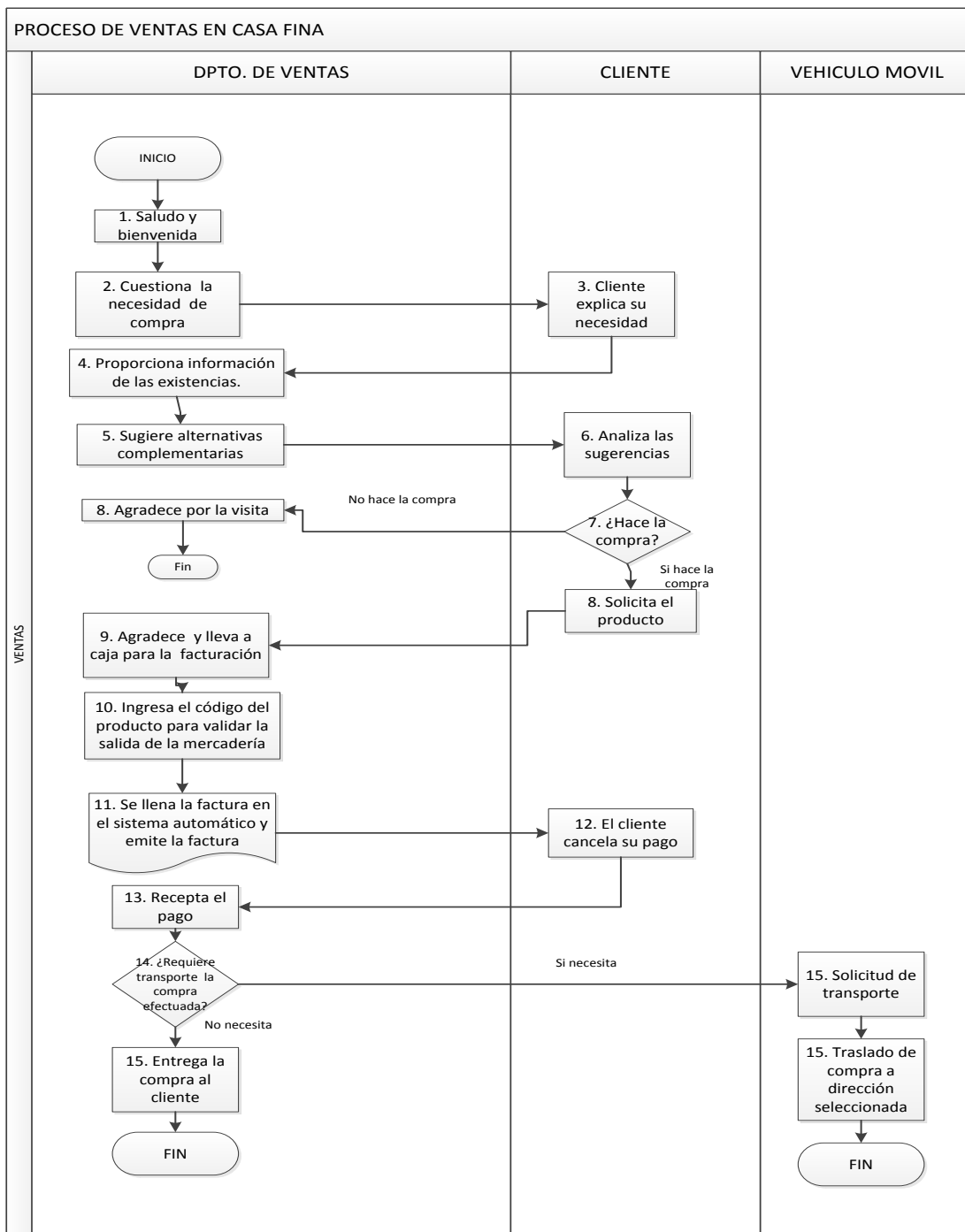
DI-PH
12/12

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal de eventos da la bienvenida al cliente con un cordial saludo 2. El cliente explica su requerimiento a organizar 3. El responsable de eventos explica en forma detallada los servicios disponibles (Diversidad de vajilla, menús y salas) con sus respectivos precios 4. Se lleva al cliente que conozca las instalaciones del Hotel disponibles para el evento a organizar 5. El cliente decide si acepta o no el servicio ofertado 6. Si el cliente no acepta se agradece por la visita, caso contrario se ejecuta una proforma con todos los servicios disponibles 7. Se lleva a la cocina al cliente solicitando al chef que prepare una degustación de todos los menús para el cliente. 8. El cliente con la degustación selecciona un menú a servir el día de su evento 9. El personal de eventos cuestiona al cliente algún requerimiento adicional en su evento 10. El personal de eventos procede al cálculo del anticipo y solicita su pago en recepción 11. El cliente ejecuta el pago en recepción 12. Recepción otorga al cliente el recibo respectivo 13. El personal de eventos confirma el pago del cliente y procede a la organización inmediatas del evento 14. El personal de eventos envía un memo a todo el personal del Hotel con el fin de que se encuentren preparados y reciban indicaciones pertinentes a realizar el día del evento 15. Se ejecuta el evento 16. El cliente procede a la cancelación Total de su factura 17. Recepción procede al proceso de facturación y entrega su comprobante 18. Agradece al cliente por la visita. 	<ul style="list-style-type: none"> • Daños y perjuicios a los Activos Fijos del hotel al realizar el evento, ya que no se elabora un contrato con las cláusulas pertinentes para asegurar los mismos. • Robos por parte de terceros durante la ejecución del evento

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

b. Procesos Casa Fina

DI-PCF
1/4



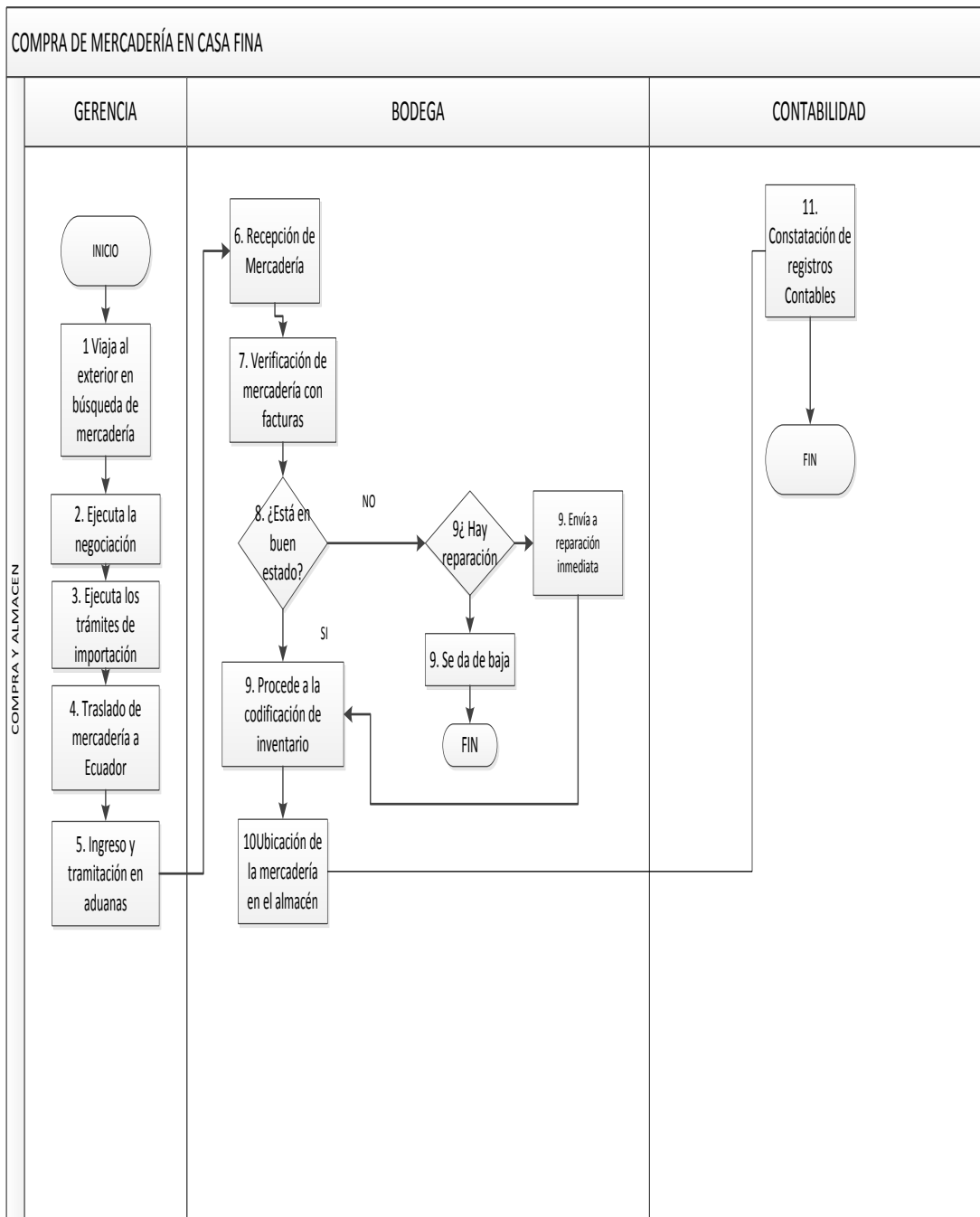
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Ventas y atención al cliente

DI-PCF
2/4

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El vendedor da el saludo y bienvenida al cliente 2. El vendedor cuestiona la necesidad de compra 3. El cliente explica su requerimiento 4. El vendedor proporciona información detallada acerca de las existencias disponibles 5. El vendedor sugiere alternativas complementarias 6. El cliente analiza las sugerencias del vendedor. 7. El cliente decide si hace o no la compra 8. Si el cliente decide hacer la compra solicita el producto, caso contrario el vendedor agradece por la visita 9. En caso de que el cliente requiera el producto el vendedor lleva a la caja para facturar 10. El vendedor ingresa el código del producto en el sistema de facturación para validar la salida de mercadería. 11. Se llena la factura en el sistema automático y emite la factura 12. El cliente cancela su pago 13. El vendedor receipta el pago 14. El vendedor analiza si la compra requiere de transporte 15. Si no necesita de transporte el vendedor entrega la compra al cliente y agradece, caso contrario hace la solicitud de transporte al personal encargado del vehículo móvil de la empresa y se procede a su traslado a la dirección correspondiente. 	<p>Por la inexistencia de controles internos puede exponerse a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fraude por parte de las vendedoras • Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales • Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad • Siniestros o pérdidas de mercadería

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



Procesos – Riesgos / Compra y almacenamiento

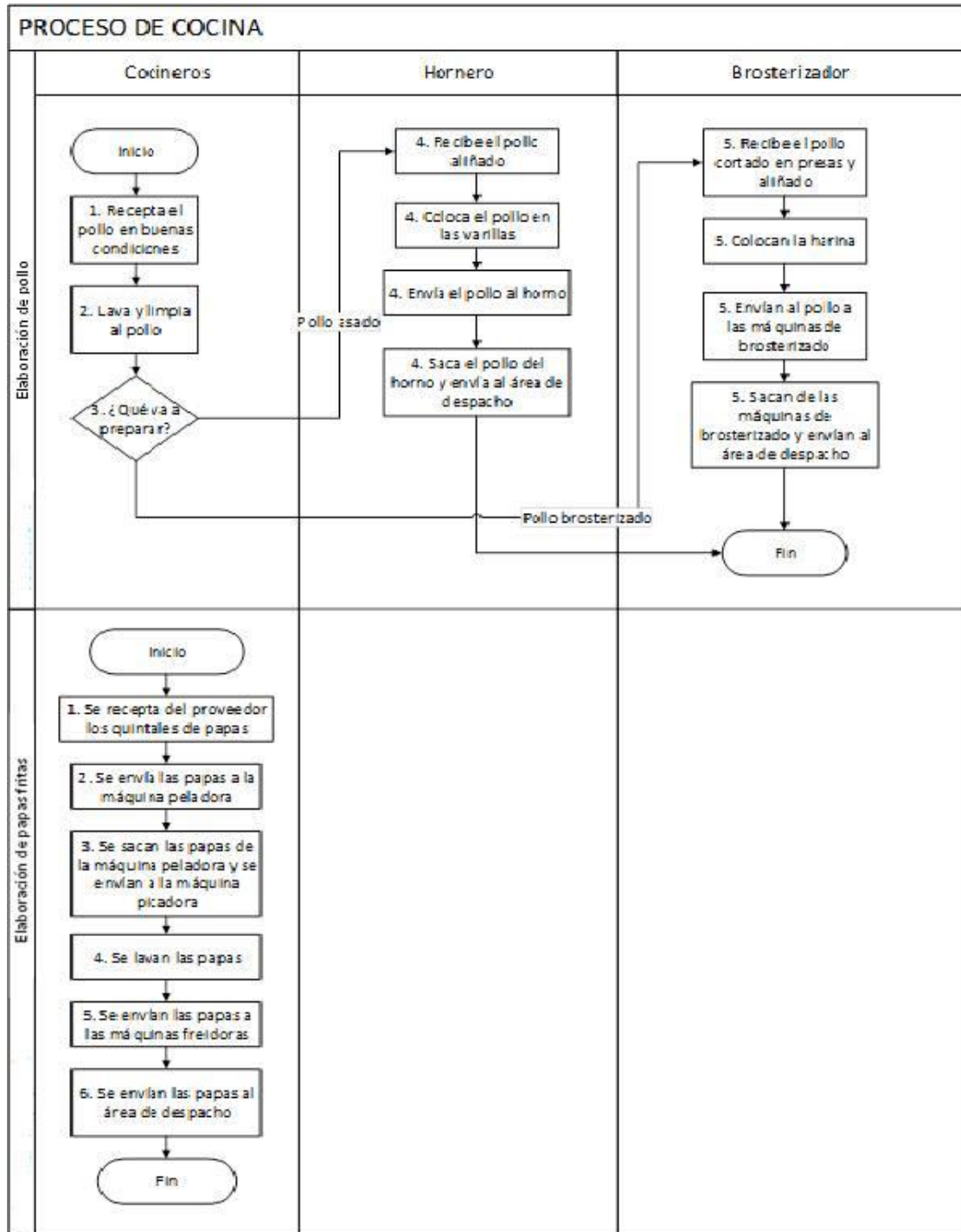
DI-PCF
4/4

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La propietaria (Sra. María del Carmen Villacís) viaja al exterior (países como USA, China, Dubái, etc.) en búsqueda de mercadería 2. La propietaria ejecuta la negociación buscando las mejores alternativas para la empresa 3. Se ejecutan los trámites de importación 4. Se traslada la mercadería al Ecuador 5. Se realiza el ingreso y tramitación en la Aduana 6. Se traslada la mercadería a la ciudad de Ambato y en bodega se realiza la recepción de la misma 7. En bodega verifican la conformidad de la mercadería con las facturas 8. El bodeguero identifica si el estado de la mercadería es apropiado para su venta 9. Si la mercadería no está en buen estado el bodeguero analiza si tiene o no reparación, en caso de si tenerla envía a reparación inmediata caso contrario se da de baja; en caso de que la mercadería está en condiciones de venta se procede a su codificación en el inventario, así como también la mercadería reparada. 10. El bodeguero ubica la mercadería en el almacén 11. El bodeguero envía las facturas y la documentación de respaldo al área contable para su respectivo registro. 	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por pérdida mercadería que esté en buen estado • No existe una cotejación entre la documentación de flete (guías de remisión- traslado de mercadería desde la aduana hacia Ambato) y facturas existentes. • Confabulación fraudulenta entre el bodeguero y vendedoras • Daños y siniestros ocasionados durante la importación y traslado de mercadería hacia la bodega.

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

c. *Procesos King Pollo*

DI-PKP
1/4



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

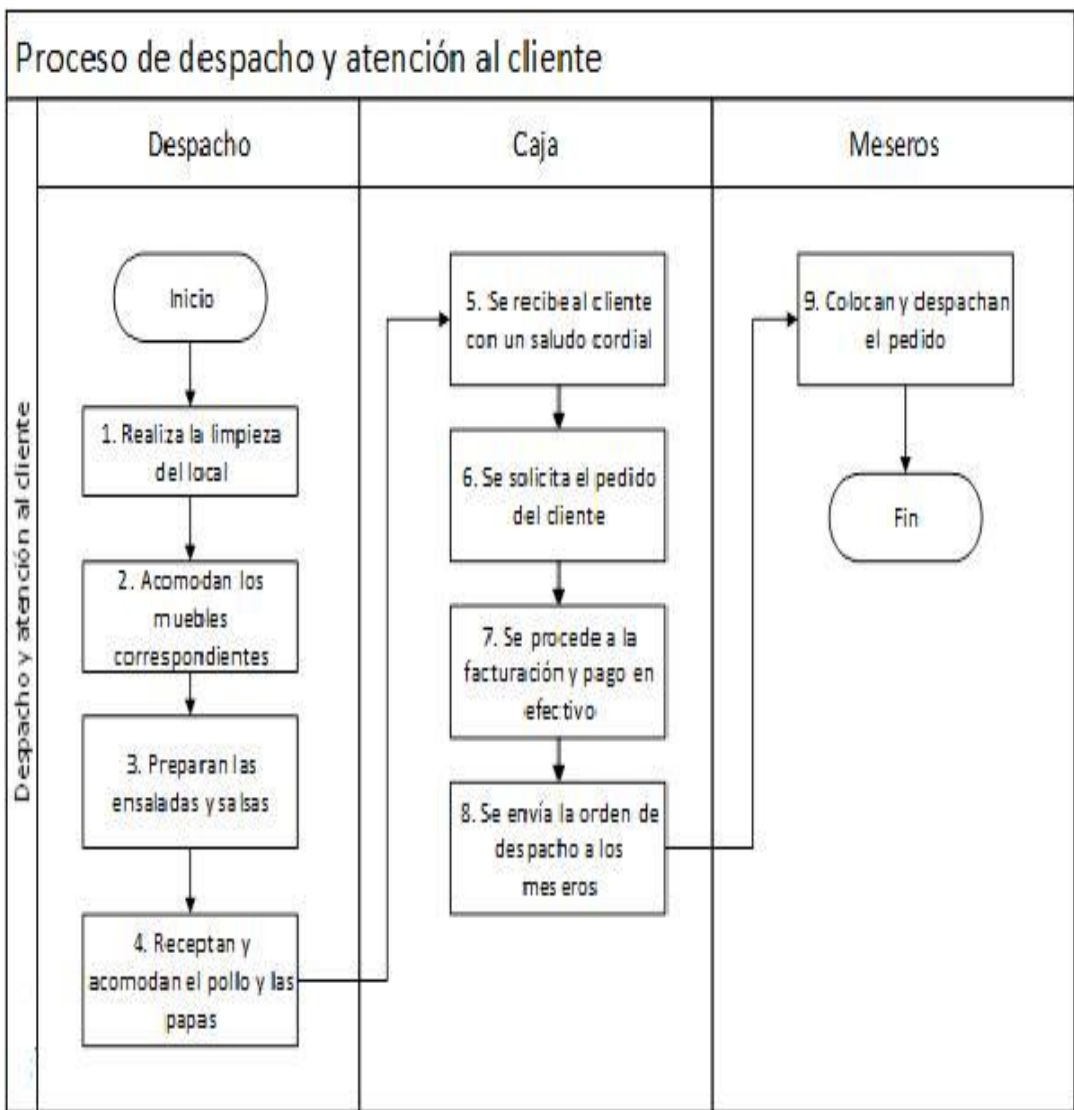
Procesos – Riesgos / Cocina

DI-PKP 2/4

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
Elaboración de pollo	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cocinero receta el pollo en buenas condiciones 2. El cocinero lava y limpia el pollo 3. El cocinero identifica el tipo de pollo que va a preparar 4. Si es pollo asado se envía al personal encargado del horno, quienes reciben el pollo alineado, lo colocan en las varillas , lo envían al horno y lo sacan para el envío de despacho 5. Si el pollo es brosterizado se envía al personal encargado de la máquina brosterizadora, quienes reciben el pollo cortado en presas y alineado, lo colocan en harina, lo envían en las máquinas de brosterizado y lo sacan y envían al área de despacho 	<p>Debido a la inexistencia de controles internos puede darse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desperdicios significativos por parte del personal de cocina • Robo de los insumos por parte del personal de cocina • Incendios o daños ocasionados a los Activos fijos del restaurant
Elaboración de papas fritas	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El cocinero receta del proveedor los quintales de papas 2. El cocinero envía las papas a la máquina peladora 3. El cocinero saca las papas de la máquina peladora y se envían a la máquina picadora 4. Se lavan las papas 5. Se envían las papas a las máquinas freidoras 6. El cocinero envía las papas al área de despacho 	

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

**DI-PKP
3/4**



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Despacho y atención al cliente

DI-PKP
4/4

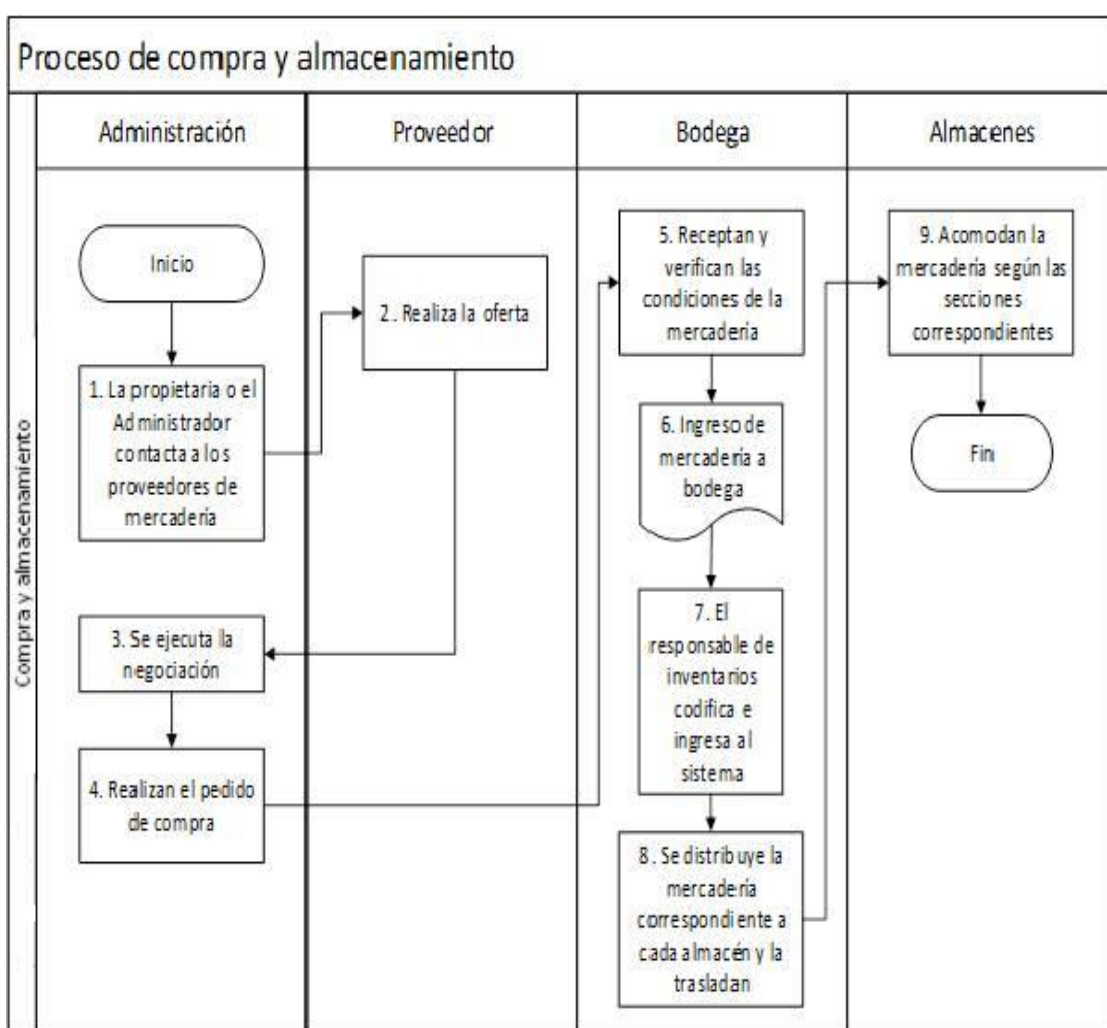
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El personal del área de despacho realiza la limpieza del local 2. Acomodan los muebles correspondientes 3. Preparan las salsas y ensaladas 4. Se recepta y acomoda el pollo y las papas 5. La cajera recibe al cliente con un saludo cordial 6. Se solicita el pedido del cliente 7. Se procede a la facturación y pago en efectivo 8. La cajera envía la orden de despacho a los meseros 9. Los meseros colocan y despachan el pedido 	<p>Debido a la inexistencia de controles internos puede darse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Abuso de confianza (no cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera • Al no tener un control de satisfacción al cliente puede darse una mala atención por parte del personal de despacho

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

d. Procesos Almacenes- Boutiques (Almacenes Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design´s)

Es necesario indicar que los procesos de todos los almacenes son similares, por lo se ha estratificado por empresa, sino que lo hemos generalizado ya que las políticas, reglas y capacitación son exactamente iguales.

**DI-PAB
1/8**



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

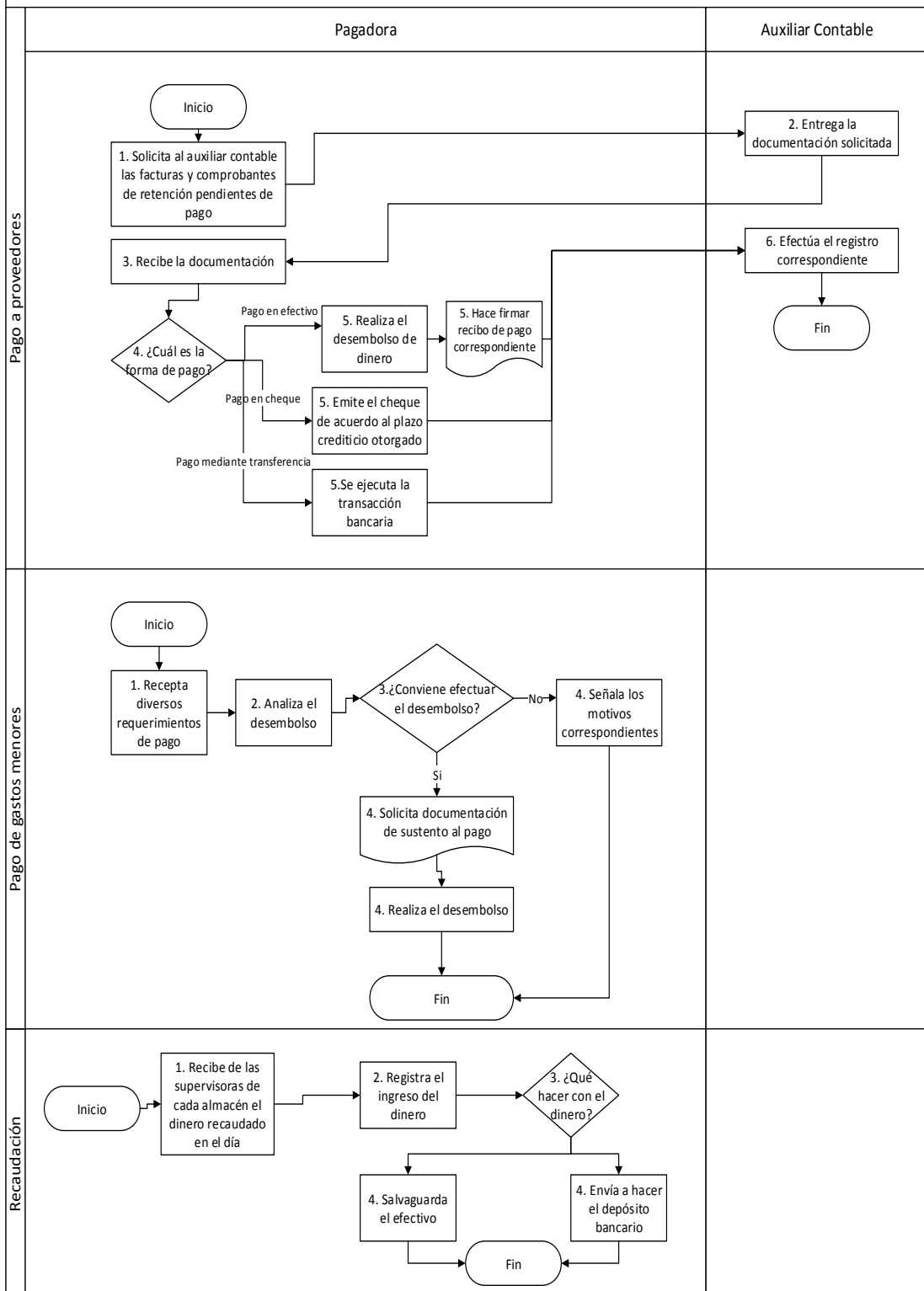
Procesos – Riesgos / Compra y almacenamiento

DI-PAB
2/8

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. La propietaria o el administrador contacta a los proveedores de Mercadería (nacionales o extranjeros) 2. El proveedor realiza su oferta 3. La administración ejecuta la negociación 4. La administración realiza el pedido de compra 5. En bodega se receipta y verifica las condiciones de la mercadería 6. Se realiza el ingreso de mercadería a bodega 7. El responsable de inventarios codifica e ingresa al sistema 8. Se distribuye la mercadería correspondiente a cada almacén y la trasladan 9. En los almacenes acomodan la mercadería según las secciones correspondientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Mala imagen de la empresa hacia el cliente al presentar mercadería en malas condiciones, ya que no se percibe una revisión minuciosa en la ubicación en las secciones correspondientes. • Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería, al no existir un control interno. • Desvío o pérdida de información contable (facturas de compra) al no detectar la entrega inmediata al área de contabilidad • Omitirse la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad • Confabulaciones fraudulentas entre vendedores y cajeros para la fuga de mercadería • El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado • Abuso de confianza por parte del personal de ventas y seguridad.

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Proceso de pagaduría



ELABORADO POR: GCSP/ DETV

FECHA: 17/11/2014

REVISADO POR: IEBE/ CPAP

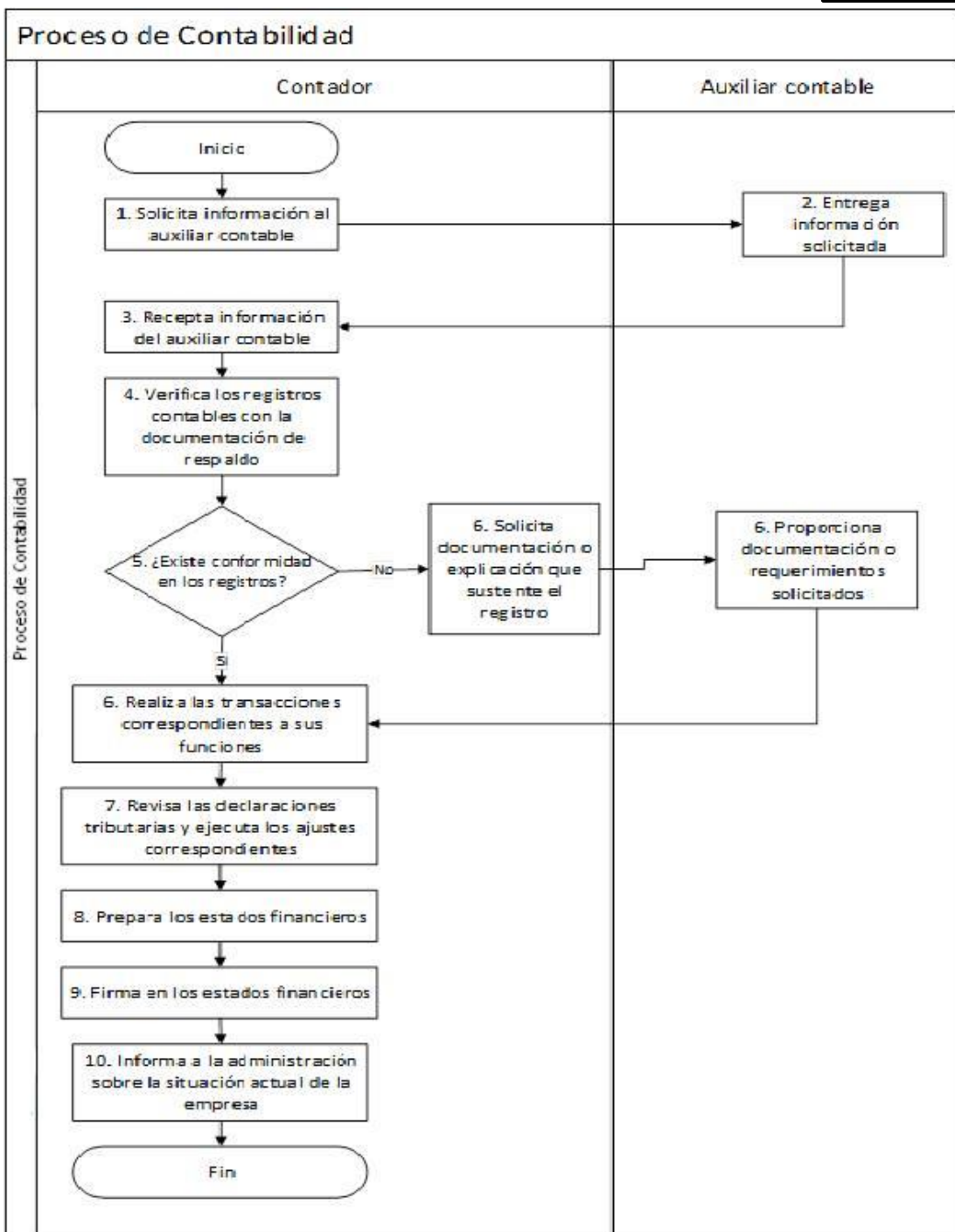
FECHA: 17/11/2014

Procesos-Riesgos/Pagaduría

DI-PAB
4/8

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<p>Pago a proveedores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La pagadora solicita a la auxiliar contable, las facturas y comprobantes de retención pendientes de pago 2. La auxiliar contable entrega la información solicitada 3. La pagadora recibe la documentación 4. La pagadora decide la forma en que va a realizar el pago 5. Si el pago es en efectivo se realiza el desembolso de dinero y se hace firmar el recibo correspondiente, si el pago es en cheque se emite el cheque de acuerdo al plazo crediticio otorgado, si el pago es mediante transferencia se ejecuta la transacción bancaria 6. La auxiliar contable efectúa el registro correspondiente 	<ul style="list-style-type: none"> • Malversación de fondos • Abuso de confianza por parte de la pagadora al existir un alto grado de confianza en ella por parte de la administración • Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora
<p>Pago de gastos menores</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La pagadora recepta las diversas formas de pago 2. La pagadora analiza el desembolso a efectuar 3. La pagadora decide si conviene efectuar el desembolso 4. Si decide realizar el desembolso solicita la documentación de sustento al pago y realiza el desembolso, caso contrario señala los motivos correspondientes para no efectuarlos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas debido a gastos innecesarios • Información financiera errónea • Mala toma de decisiones
<p>Recaudación</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La pagadora recibe de las supervisoras de cada almacén el dinero recaudado en el día 2. La pagadora registra el ingreso del dinero 3. La pagadora decide lo que va a realizar con el dinero 4. Si decide salvaguardar el efectivo lo guarda en un lugar que ella considere (cajón de su escritorio) caso contrario se envía hacer el depósito bancario (Depósito ejecutado en su mayoría por terceros) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida o robo del efectivo debido a que su seguridad física no es adecuada • Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos al confiar su depósito en terceras personas • Apropiación indebida de las recaudaciones • Encubrimiento de ingresos

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



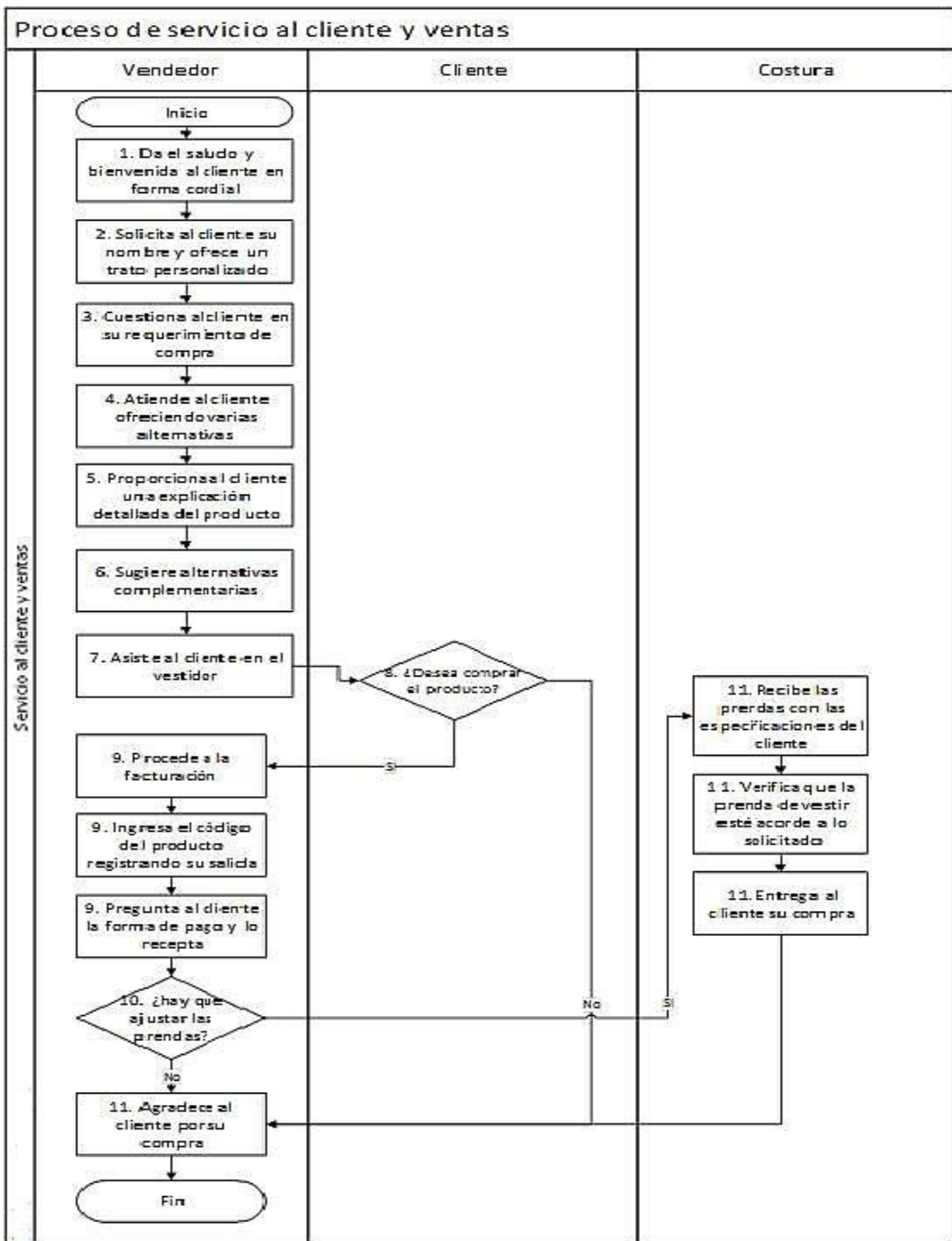
ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Contabilidad

DI-PAB 6/8

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El contador solicita la información a la auxiliar contable 2. La auxiliar contable recolecta y entrega la información solicitada 3. El contador receipta la información contable 4. El contador verifica que las transacciones contables cuenten con su documentación de respaldo pertinente 5. El contador identifica que haya conformidad en los registros contables 6. En caso de no existir conformidad en las transacciones el contador solicita la justificación pertinente de las mismas, la auxiliar responde y justifica la solicitud requerida y el contador procede a su registro así como también en el caso de que existe conformidad con los registros. 7. El contador revisa las transacciones y registros tributarios, así como también realiza los ajustes pertinentes en caso de existirlos 8. El contador elabora los estados financieros 9. El contador se hace responsable de la contabilidad a través de su firma en los respectivos documentos 10. El contador informa en forma general la situación de las empresas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos, al recaer toda la responsabilidad en la auxiliar contable • Debido a que el contador no se encuentra permanentemente en la empresa se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control • La toma de decisiones puede basarse en información errada debido a que la contabilidad es desarrollada en su mayoría por el auxiliar contable y el contador únicamente prepara los estados financieros haciéndose revisiones superficiales, en base a la información proporcionada • Los registros y documentos pueden alterarse o perderse debido a que su manipulación la tiene una sola persona (auxiliar contable) • Pueden darse confabulaciones indebidas entre la auxiliar contable y terceros debido a la inexistencia de control interno • Información contable incorrecta debido a la inadecuada comunicación entre el contador y su auxiliar. • Omisión de registro de transacciones debido a que la mayoría de la responsabilidad del área recae en la auxiliar

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014



ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

Procesos – Riesgos / Servicio al cliente y ventas

DI-PAB
8/8

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	POSIBLES RIESGOS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El vendedor da el saluda y bienvenida en forma cordial y cortés al cliente 2. El vendedor solicita al cliente su nombre y le ofrece en forma educada un servicio personalizado 3. Cuestiona al cliente su requerimiento de compra 4. Se atiende al cliente en su requerimiento con diversas alternativas 5. Proporciona al cliente una explicación detallada del producto en cuanto a su material, lavado y especificaciones adicionales de la prenda de vestir 6. Sugiere alternativas complementarias (Prendas remodeladoras, accesorios entre otros) 7. El vendedor asiste al cliente en el vestidor 8. El cliente decide si hacer o no la compra 9. Si el cliente decide no hacer la compra el vendedor agradece al cliente por su visita, caso contrario se procede a la facturación ingresando en el sistema su código respectivo, posteriormente cuestiona al cliente su forma de pago y lo receipta 10. El vendedor decide si las prendas adquiridas requieren un ajuste 11. Si las prendas de vestir no requieren de un ajuste agradece al cliente por su compra, caso contrario se envía las prendas a costura con las especificaciones del cliente en donde ejecutan su ajuste respectivos, se revisa los mismos y se entrega al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude por parte de las vendedoras • Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales al no tener un registro físico de la salida de las existencias diarias • Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad • Siniestros o pérdidas de mercadería

ELABORADO POR: GCSP/ DETV	FECHA: 17/11/2014
REVISADO POR: IEBE/ CPAP	FECHA: 17/11/2014

3.2 ANÁLISIS EXTERNO

3.2.1 Macroambiente

a. Factor político

De acuerdo con la Constitución política del Ecuador (2008) “El Ecuador es un estado constitucional social, de derechos y justicia, democrático, soberano, independiente, unitario, plurinacional y laico”. (art.1). Se organiza en forma de república y se gobierna de manera descentralizada. Su administración está basada en 5 poderes:

Cuadro N° 3.1
Poderes administrativos del Ecuador

Poder	Descripción	Componentes
Ejecutivo	Este poder está a cargo del señor presidente de la república quien se hace responsable por la administración pública	Presidencia Vicepresidencia Secretarías Nacionales Ministerios Coordinadores Ministerios de Estado, Servidores Públicos Relaciones Exteriores Fuerzas Armadas Policía Nacional
Legislativo	Es el poder cuyas funciones radican en la creación de leyes y fiscalización, incluyendo la posibilidad de plantear juicio político en contra del Presidente de la República, el Vicepresidente y a los Ministros de Estado	Asamblea Nacional
Judicial	Se encarga de la administración de justicia es decir del cumplimiento de la Constitución y la ley.	Consejo de la Judicatura Corte Nacional de Justicia
Transparencia y control social	Este poder tiene como principal objetivo promover e impulsar el control de las entidades y organismos del sector público, y de las personas naturales o jurídicas del sector privado que presten servicios o desarrollen actividades de interés público, para que los realicen con responsabilidad,	Consejo de Participación Social y Control Ciudadano Defensoría del Pueblo Contraloría General del Estado Superintendencias

	transparencia y equidad; además, se encarga de fomentar e incentivar la participación ciudadana, protege el ejercicio y cumplimiento de los derechos; y establece mecanismos de control contra la corrupción.	
Electoral	Tiene como función garantizar el ejercicio de los derechos políticos que se expresan a través del sufragio, así como los referentes a la organización política de la ciudadanía.	Consejo Nacional Electoral Tribunal Contencioso Electoral

Fuente: (www.politica.gob.ec, 2014)

Ecuador se ha caracterizado como un país inestable en el factor político, debido a los cambios presidenciales frecuentes, desde el año 1996 ningún presidente de la República ha logrado terminar su mandato político en el país hasta el año 2007 donde se estabilizó bajo el Gobierno del Economista Rafael Correa. Las crisis presidenciales se han caracterizado principalmente por las luchas constantes entre el poder ejecutivo y el poder legislativo además de los procesos de descentralización del poder a nivel local y la fragmentación de partidos políticos.

El país cruzó por 14 años de inestabilidad política que se generó con la destitución y salida del país de tres ex mandatarios (Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez) en medio de revueltas populares, en un lapso vergonzoso de una década. Y al no terminar sus períodos de Gobierno, sus proyectos no se cumplieron tampoco por quienes los reemplazaron: Fabián Alarcón, Gustavo Noboa y Alfredo Palacios.

Actualmente ningún sector, por más opositor que fuera, puede desconocer el beneficio que significa para el país tener un período de estabilidad política ya que garantiza la continuidad del período constitucional, como el que se generó recientemente con este gobierno. Es así que el posicionamiento del Presidente Rafael Correa a la Primera Magistratura, desde enero del 2007, inició un período de estabilidad política sin precedentes que, siete años más tarde, se nutre de 9 victorias electorales,

que incluyen dos reelecciones en primera vuelta y tres consultas populares ganadas.

El economista Rafael Correa en su actual gobierno ha dado acceso a préstamos hipotecarios para vivienda a plazos medios y largos, considerando como principal política que los ciudadanos tengan derecho a un techo propio, sin embargo ha implementado e incrementado políticas tributarias que han encarecido la materia prima y los costos de producción.

Según criterios de analistas sobre el gobierno actual se ha aplicado un sinnúmero de políticas de reivindicación social asociadas con la izquierda, tales como la construcción de escuelas y universidades, el otorgamiento de becas y el fortalecimiento de la recaudación tributaria, que representa un importante mecanismo para generar redistribución de la riqueza.

Sin embargo se critican las políticas tributarias rigurosas en cuanto a las importaciones, así como también el exceso de subsidios existentes en el país y el gasto público, razón por la cual ha obligado al Ecuador a endeudarse nuevamente con el fin de culminar los proyectos pendientes y abastecer la economía nacional, lo que a su vez preocupa e intriga a la población ante una recesión económica.

b. Factor económico

Al hablar de un análisis económico se introduce en un campo muy amplio, sin embargo se ha sintetizado puntos claves que se debe considerar para la toma de decisiones empresariales, tales como el PIB (Producto Interno Bruto), la inflación, la competitividad del país, el riesgo de inversión, tasas de interés, balanza comercial, entre otros.

b.1 PIB

PIB (Producto Interno Bruto), es un indicador macroeconómico que indica la suma del valor de los productos y servicios que produce el país durante un año, su cálculo proviene de la diferencia entre el valor bruto de la producción, menos el valor de los bienes y servicios que usan en el proceso

productivo. Ecuador según su reporte del Banco Central indica que en el primer trimestre del 2014 el PIB incrementó en 0.5%, con relación al trimestre anterior y respecto al trimestre del 2013, así como también Ecuador se ubica entre los países de mayor crecimiento en América Latina

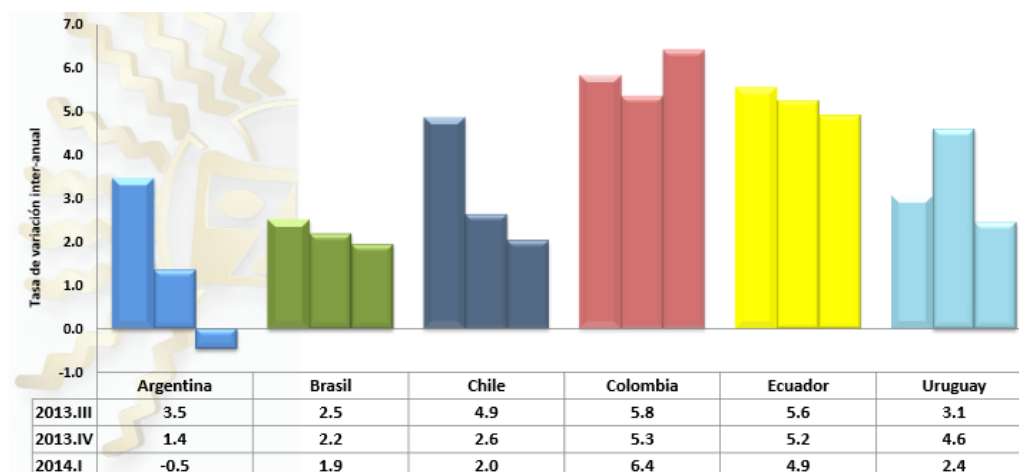


Figura N°3.1 Producto Interno Bruto -Países Latinoamericanos

Fuente: (Institutos de Estadística, Bancos Centrales y BCE para Ecuador, 2014)

Como se puede evidenciar Ecuador junto a Colombia han tenido la mayor evolución y crecimiento en relación con Argentina, Brasil, Chile y Uruguay, demostrando con ello que es un país competitivo y productivo con miras a un crecimiento continuo, a pesar que el país ha tenido un descenso en los últimos trimestres con una variación porcentual de 5.6%, 5.2% y 4.9% respectivamente.

Se debe considera además que Ecuador está en segundo lugar con el PIB más elevado en relación con los países latinoamericanos con 4,9%; si se analiza la evolución del PIB en la siguiente gráfica se puede visualizar claramente que se mantiene su crecimiento, teniendo declives bajos no muy relevantes, mismos que se puede justificar por la crisis mundial en los años 2012 y 2013.



Figura N°3.2 Evolución del PIB en variaciones porcentuales

Fuente: (Boletín del Banco Central del Ecuador, 2014)

b.2 Inflación

La inflación es un “fenómeno caracterizado por la elevación persistente y sostenida del nivel general de precios. Se considera que hay una situación inflacionaria cuando la demanda, expresada en dinero, es superior a la oferta disponible de bienes. La inflación produce efectos nocivos sobre los ingresos y los egresos fiscales, reduciéndolos en términos reales”. (Rosember, 2001, p.796).

Para el 2014 este índice actualmente aborda el 4,15%, en Enero de este año el IPC registro las siguientes variaciones: 0,72% la inflación mensual, 2,92% la anual y 0,72% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2013 fue 0,5% la inflación mensual, 4,1% la anual y la acumulada 0,5%.

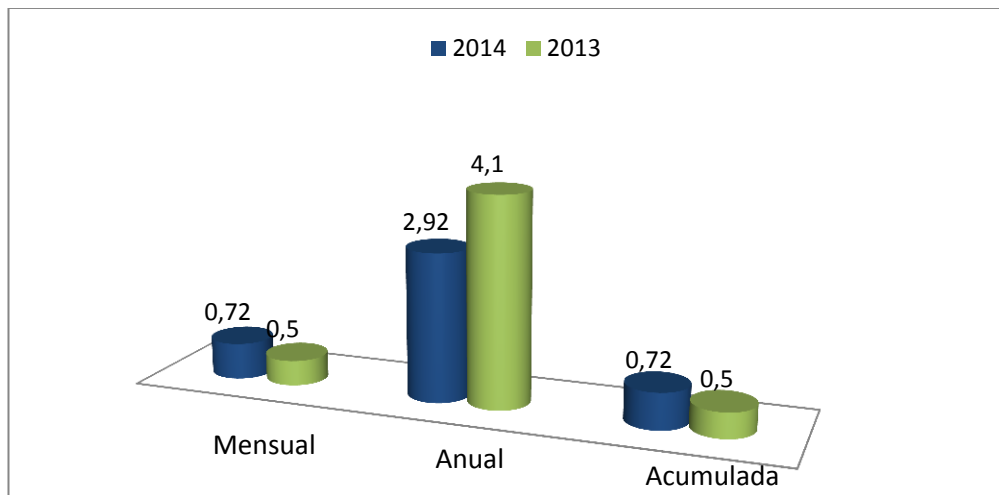


Figura N°3.3 Variación porcentual en la inflación 2013-2014

Fuente: (Reporte nacional de inflación año 2014 emitido por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos)

La inflación este año ha tenido una evolución no tan favorable ya que desde enero que iniciamos con un 2,92% promedio y en Agosto estamos en un 4,15%, lo que quiere decir que se ha encarecido la vida de la población ecuatoriana, porcentaje que hay que considerarlo dentro del giro de un negocio, ya que es fundamental en su ejercicio para la toma de decisiones.

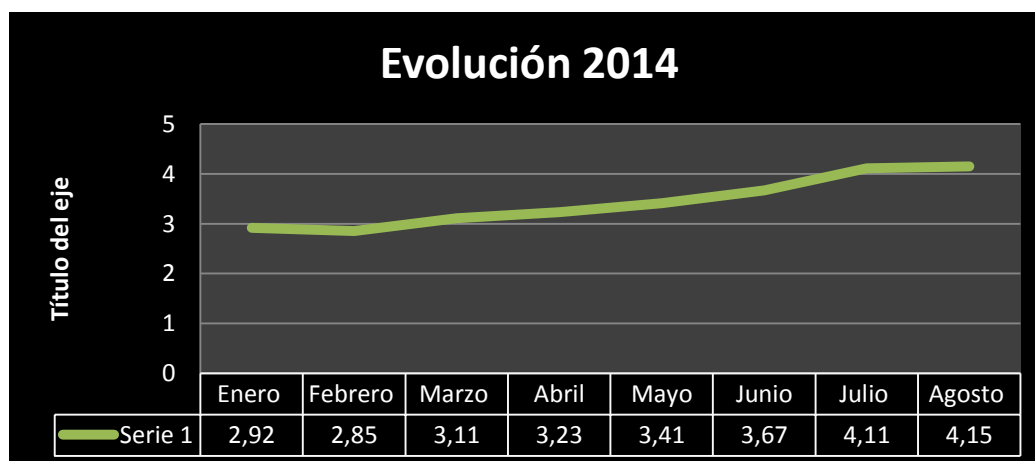


Figura N° 3.4 Evolución anual de la inflación (2014)

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central del Ecuador, 2014)

b.3 Riesgo país

El riesgo país es un concepto económico fundamental sobre todo para los inversores, quienes conocen el riesgo que implica ejercer sus negocios en uno u otro país. Este indicador se mide a través de puntos. Ecuador posee 316 puntos mostrando que ha tenido un desarrollo significativo a través del

tiempo, evidenciando a la vez confianza a los inversores. Si se visualiza hace 4 años atrás se puede notar que estábamos en 913 puntos, los cuales representaban ser un país poco confiable y con pocas oportunidades de crecimiento, con un riesgo que no era equitativo a los beneficios a obtener; sin embargo gracias a las políticas establecidas en el país y la estabilidad económica, entre otros factores, Ecuador ha disminuido a pasos gigantescos este riesgo, incrementando con ello las oportunidades de vínculos comerciales y empresariales entre países vecinos, convirtiéndonos en una mira más para el mundo entero.

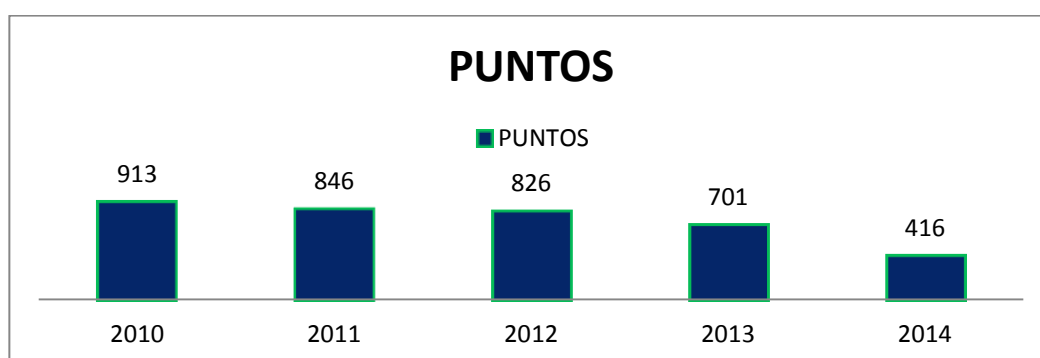


Figura N° 3.5 Evolución del riesgo país

Fuente: (Boletín informativo de la asociación de Bancos privados del Ecuador, 2010-2014)

b.4 Competitividad

En la competitividad se hace referencia al Informe de Competitividad Mundial emitido y publicado por el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible INCAE a través del Foro Económico Mundial 2014, en donde hace referencia que los componentes de la competitividad son: la Eficiencia, misma que mide el grado de innovación dentro del desarrollo de las actividades cotidianas empresariales; el Desempeño Económico en donde se analiza la evaluación macroeconómica de la economía; la Eficiencia del Gobierno, esta evalúa el grado en que las políticas de gobierno influyen en la sociedad y su costo beneficio; la Infraestructura, que mide el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos cumplen las necesidades empresariales y económicas del país.

Este foro menciona que su informe esta realizado en base a 111 estándares económicos y sociales, cubriendo 148 países, la información se obtiene de encuestas de percepción aplicadas a los empresarios sobre su ambiente de inversión, ubicando al Ecuador en el puesto N° 71, un punto favorable para el país y un avance significativo a su vez ya que en el 2009 nos posicionamos en el puesto N° 105 de 133 países.

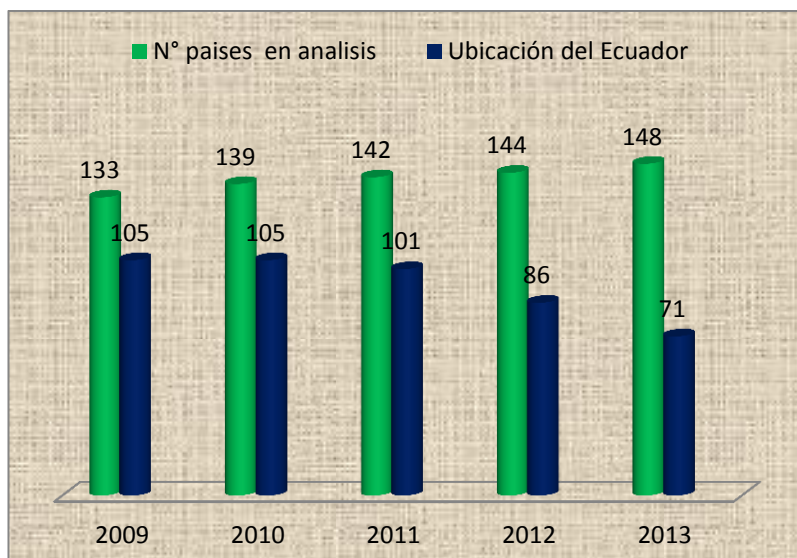


Figura N° 3.6 Índice de competitividad Global de Ecuador

Fuente: (Competitiveness Reports 2009-2010 al 2013-2014)

Los principales avances que dieron lugar a este resultado positivo son el desarrollo de infraestructura, la calidad de la educación y la innovación, estrategias que sin duda promueven el desarrollo del país y la oportunidad para los inversores; sin embargo, agrega el índice, estas áreas siguen siendo un reto para la sociedad y en relación a los otros países vecinos desarrollados.

Las ventajas competitivas que muestra el país son: uso de recursos públicos, calidad de las carreteras, niveles de deuda del gobierno, bajo déficit fiscal, Tasa Nacional de ahorro bruto, participación de educación primaria, acceso al financiamiento. Las dificultades más pronunciadas al ejecutar negocios son: Independencia judicial, eficiencia del sistema legal, costo del crimen y la violencia, la poca competencia en el mercado interno, procedimientos para comenzar los negocios, reglas sobre atracción de

inversión y restricciones al comercio, el uso eficiente del talento y baja y transferencia tecnológica.

b.5 Balanza Comercial

Ecuador ha tenido una evolución positiva en cuanto a las exportaciones ya que su incremento se ha venido manifestando desde el año 2009, sin declives en ningún año, lo que quiere decir que los países competencia se están interesando por el producto ecuatoriano y sus cualidades; el comportamiento de las importaciones ha tenido un aspecto significativo en el 2013 y 2014, ya que su incremento desde el año 2009 hasta el 2013 ha sido consecutivo, sin embargo ha tenido un declive del 82% al segundo trimestre del 2014, esto se puede justificar según la presente investigación por las políticas de impuestos y restrictivas implementadas por el actual gobierno.



Figura N°3.7 Evolución de las importaciones y exportaciones del Ecuador

Fuente: (CEPAL, NOSIS - Información comercial y de negocios- Laboratorio de investigación y desarrollo, 2014)

En la ejecución de la presente investigación se considera de importancia tomar en cuenta el comportamiento de las importaciones por sector y producto ya que el Grupo corporativo Mary Carmen obtiene la mayoría de su mercadería en base a importaciones directas.

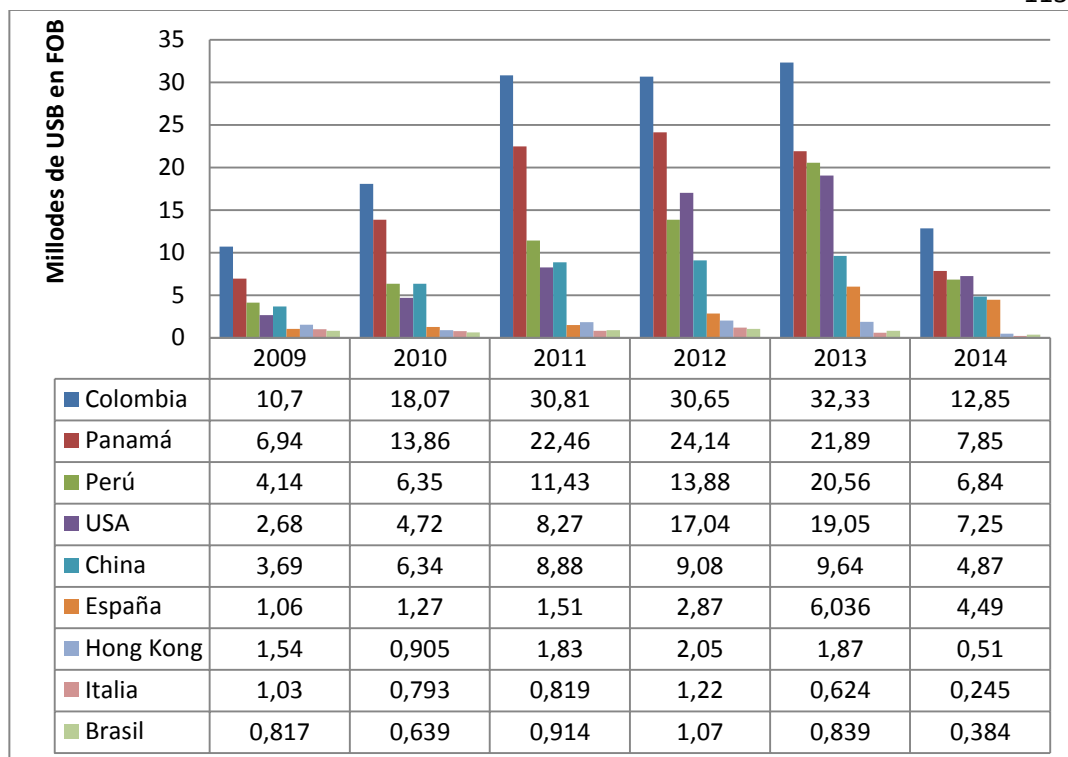


Figura N° 3.8 Importaciones de prendas y complementos de vestir de punto

Fuente: (NOSIS - Información comercial y de negocios- Laboratorio de investigación y desarrollo, 2014)

Como se puede evidenciar Colombia es el país con el que más incurre el Ecuador en las importaciones de ropa de punto según la tendencia de 6 años, seguido de Panamá, Perú y Estados Unidos, además de ello en los últimos años China ha tenido gran aceptación en el mercado ecuatoriano superando en el 2010 a los productos americanos con 6,34 millones de dólares.

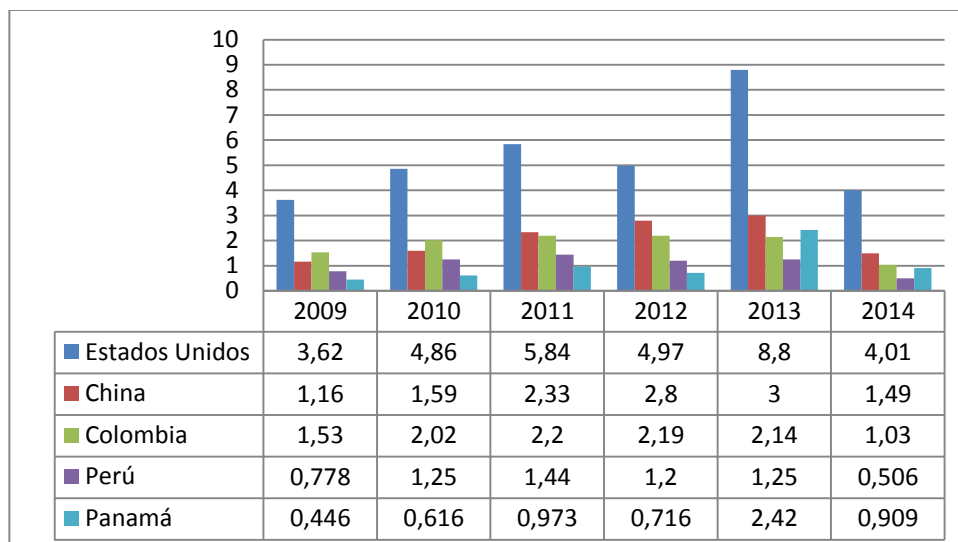


Figura N° 3.9 Importaciones de prendas y complementos (accesorios) excepto los de punto

Fuente: (NOSIS - Información comercial y de negocios- Laboratorio de investigación y desarrollo, 2014)

En la ropa que no es de punto Estados Unidos lidera en las importaciones en especial en el año 2013 que con 8,8 millones de dólares sobresale de China, Colombia y Perú; de igual manera en el 2014 Ecuador posee negociaciones de 4,01 millones con USA, 1,49 millones con China y 1,03 millones con Colombia entre los mas importantes.

b.6 Tasas de interés

No podemos minimizar la importancia de las tasas de interes existentes en el pais a nivel financiero, ya que éstas enmarcan la oportunidad crediticia en el pais y el financiamiento dentro del negocio, es por ello que se ha investigado los datos de los tres ultimos años pudiendo evidenciar claramente que las tasas de interés activas, pasivas e interbancarias se han mantenido en el 8,2%, 4,5% y 0,8% respectivamente.

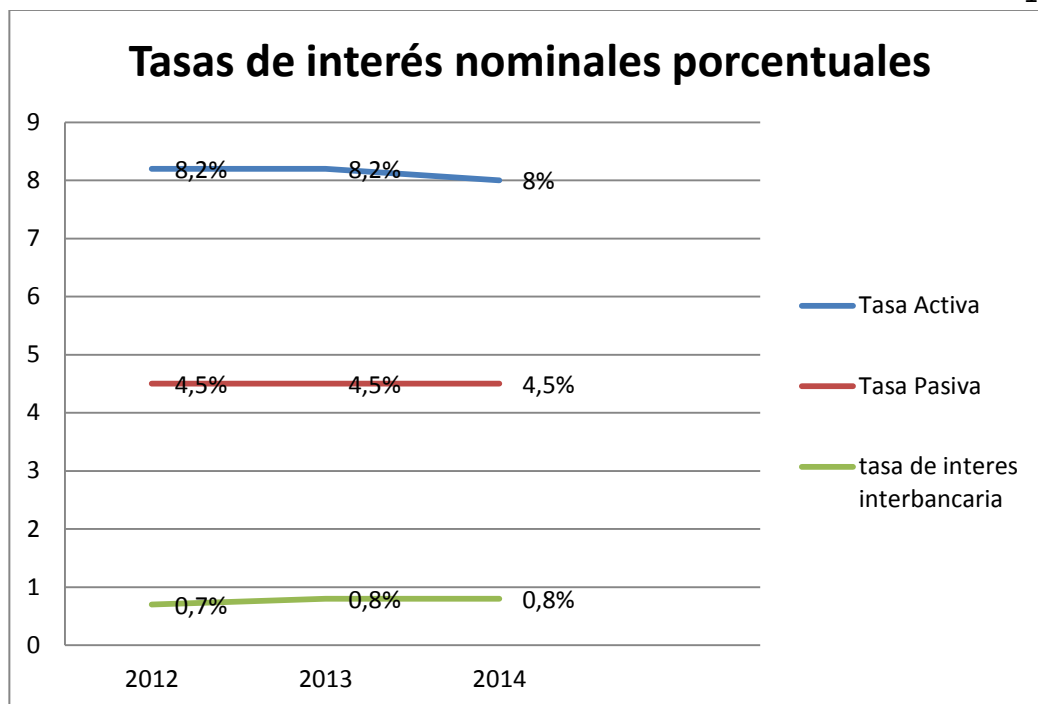


Figura N° 3.10 Tendencia de las tasas nominales en los 3 últimos años

Fuente: (Informe anual según CEPAL, 2014)

c. Factor social

Al analizar el factor social se debe tener una idea clara de lo que abarca el mismo, pudiendo decir que se constituye de las actitudes, expectativas, creencias, ideologías, educación, costumbres y comportamiento que desarrolla la población al buscar su bienestar.

c.1 Población

Ecuador es un país con 15'492.264 habitantes en el año 2012 según los datos, sin embargo en el año 2013 cerró su investigación con una población de 15.737.878 personas, lo que supone un incremento de 245.614 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 15.492.264 personas.

La población femenina es mayoritaria, con 7.869.510 mujeres, lo que supone el 50% del total, frente a los 7.868.368 hombres que son el 49.99%. Ecuador presenta una densidad de población moderada, con 61 habitantes por Km², está en el puesto 75 en cuanto a densidad se refiere.

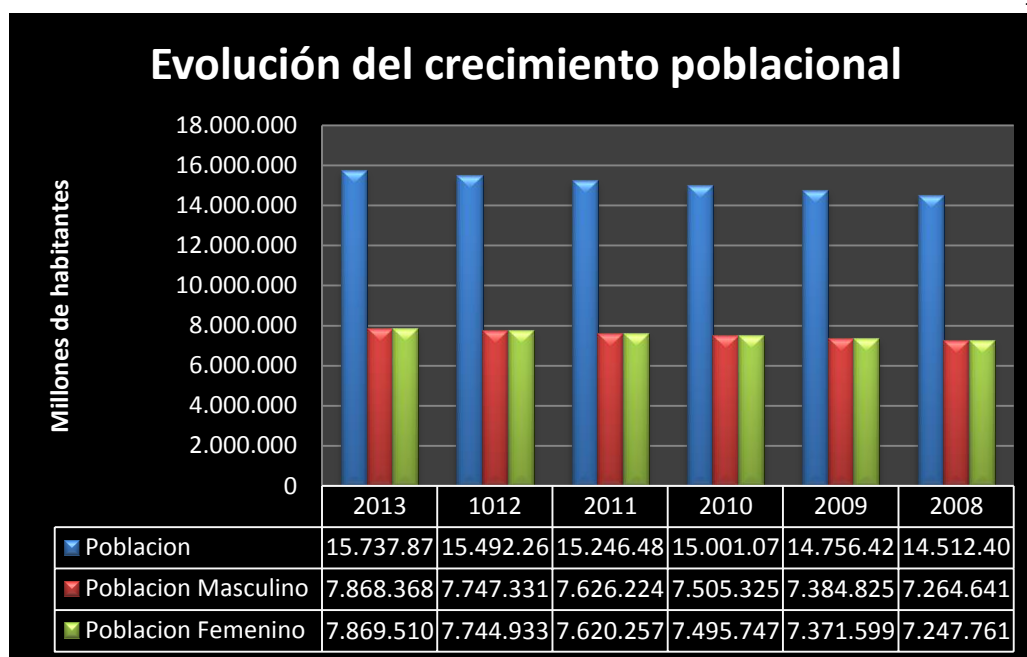


Figura N° 3.11 Crecimiento poblacional de Ecuador

Fuente: (www.datosmacro.com/demografia/poblacion/ecuador, 2014)

Ecuador al caracterizarse por ser un país multiétnico y pluricultural, presenta una diversidad de razas y un gran número de grupos indígenas, distribuida en 3 regiones del país de la siguiente manera:

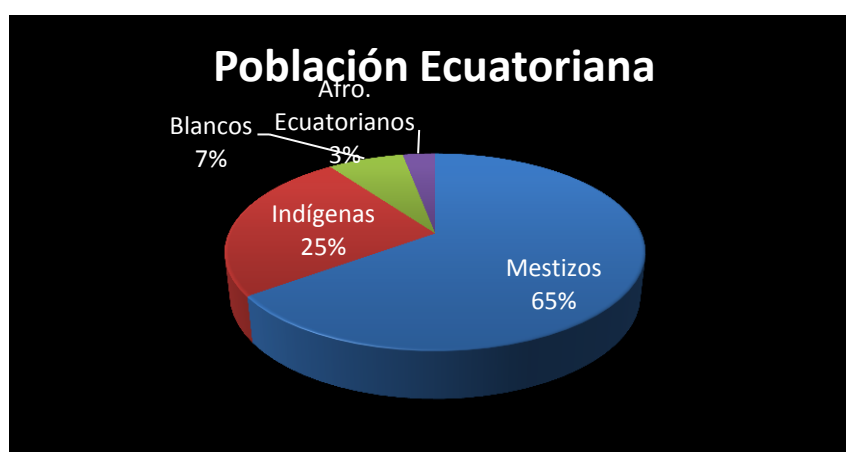


Figura N° 3.12 Población del Ecuador

Fuente: (Censo 2010- INEC)

Según datos del INEC, el 75% de los habitantes del Ecuador reside en los centros urbanos, mientras que el 25% habita en la parte rural del país. La población ecuatoriana está concentrada principalmente en las regiones de la Costa y la Sierra. La tasa anual de crecimiento de la población urbana se estima en 2.3%, mientras que el porcentaje de la población rural ha

descendido a causa de las migraciones internas a las ciudades y a la eminente emigración exterior.

Las principales ciudades del Ecuador, consideradas así por el número de habitantes y por la actividad económica que desarrollan son las siguientes:

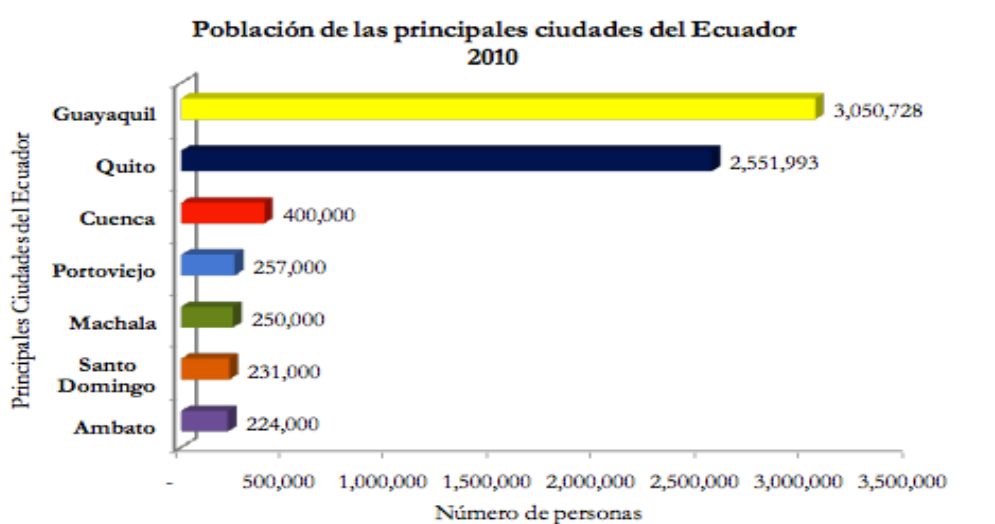


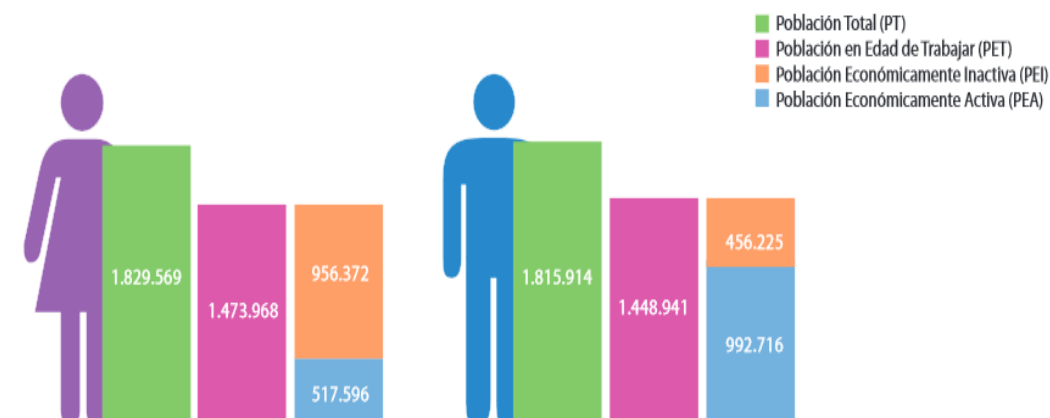
Figura N° 3.13 Principales ciudades del Ecuador

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Para el establecimiento de un negocio se debe conocer a la población a la cual está dirigida el bien o servicio a ofertar, por lo cual el Grupo Corporativo Mary Carmen tiene una gran ventaja competitiva ya que su imagen tiene presencia en 3 ciudades del Ecuador como lo son Ambato, Quito y Guayaquil, sin embargo es primordial que se conozca las características principales de las mencionadas ciudades con el fin de tener una idea global del comportamiento del mercado en el cual se ubica Mary Carmen.

Quito se encuentra en la provincia de Pichincha, al noreste del Ecuador, con una extensión de 422.802 hectáreas con 2,2 millones de habitantes aproximadamente, cuenta con un clima cambiante cuya temperatura varía entre los 7°C en la noche, 26°C en el medio día y 15°C en promedio. Existen dos estaciones, la lluviosa llamada también invierno y la seca llamada también verano. El verano dura aproximadamente 4 meses, de Junio a Septiembre y el invierno el resto del año. La población de esta ciudad suele ser moderna e intrépida

En Guayaquil la mayor parte de la población es soltera y por cada 100 mujeres existen 99 hombres y la mayor parte de ella se considera de raza mestiza. En cuanto al clima podemos decir que Guayaquil es parte de nuestras Costa Ecuatoriana por lo que tenemos un clima caliente que bordea los 22°C a 38°C.



* La Población en edad de trabajar y la PEA se calculan para las personas de 10 años de edad y más.

Figura N° 3.14 Estructura de la población Guayaquileña

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Como se puede visualizar la mayor parte de la población es activa, lo que quiere decir que poseen ingresos que son de real importancia para el consumo de gastos personales, dando así a notar una oportunidad significativa de demanda para los almacenes de Variedades Mary Carmen considerando su localidad.

Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, está ubicada a 140 Km al sur de Quito, caracterizada por la amabilidad y hospitalidad que oferta su gente, se encuentra dentro de las provincias más comerciales del Ecuador, Según los datos registrados en la Cámara de Comercio de Ambato, hasta el 31 de diciembre de 2013 se presenta un total de 817 empresas, de las cuales 443 se identifican como organizaciones comerciales, representando un 54,22% del total de empresas, dentro de las cuales destacan los locales comerciales de prendas de vestir.

c.2 Salud y Educación

El Ecuador es un país cuyo pilar fundamental se basa en la salud y educación, teniendo un desarrollo satisfactorio a través de los años, obteniendo de esta manera una calificación de 5,91/10 para el año 2013-2014, alcanzando de esta manera un lugar número 26 de 148 países, mientras que la expectativa de vida se ubica en el puesto número 49. La tendencia de calificación como se puede observar en la gráfica ha tenido crecientes, encontrándonos como país en su mejor momento, visualizando a su vez que el mayor arranque obtenido fue del año 2010 al 2011 con un avance de 0,47 puntos.

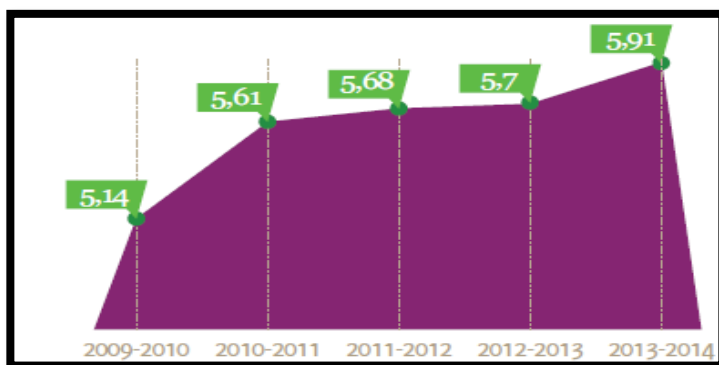


Figura N°3.15 Evolución de salud y educación primaria en puntuación de calificación

Fuente: (Global Competitiveness Reports 2009-2010 al 2013-2014)

La educación superior de igual manera presenta una evolución continua con el transcurso de los años, observando una tendencia creciente, destacando mejoría en la calidad de las ciencias matemáticas y la disponibilidad de servicios de investigación y capacitación.

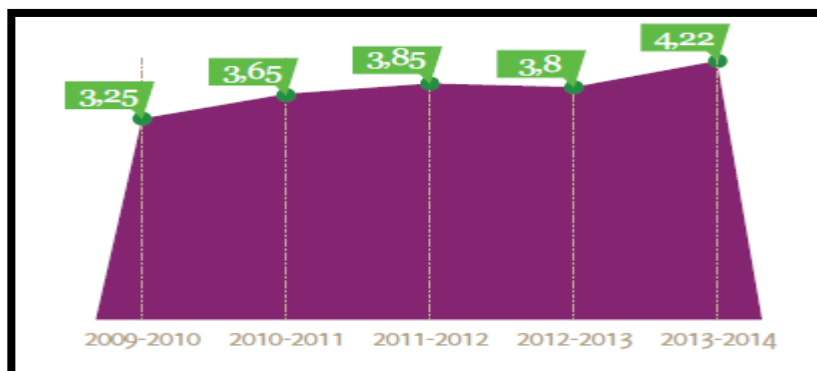


Figura N°3.16 Evolución de la Educación superior en puntuación de calificación

Fuente: (Global Competitiveness Reports 2009-2010 al 2013-2014)

c.3 Desempleo

El desempleo del país ha bajado este año ubicándose en un 4,64%, mostrando un avance positivo para el país, ya que sus fuentes de trabajo han incrementado, razón por la cual ha disminuido este índice y se ha mantenido de alguna manera conformidad en la población. En el 2007 el país presentaba el 5% de desempleo, 2008 el 5,9%, 2010 retorna al 5%, en el 2011 baja su ponderación al 4,2% manteniéndose en ese nivel en los años 2012 y 2013 con 4,12% y 4,15% respectivamente.

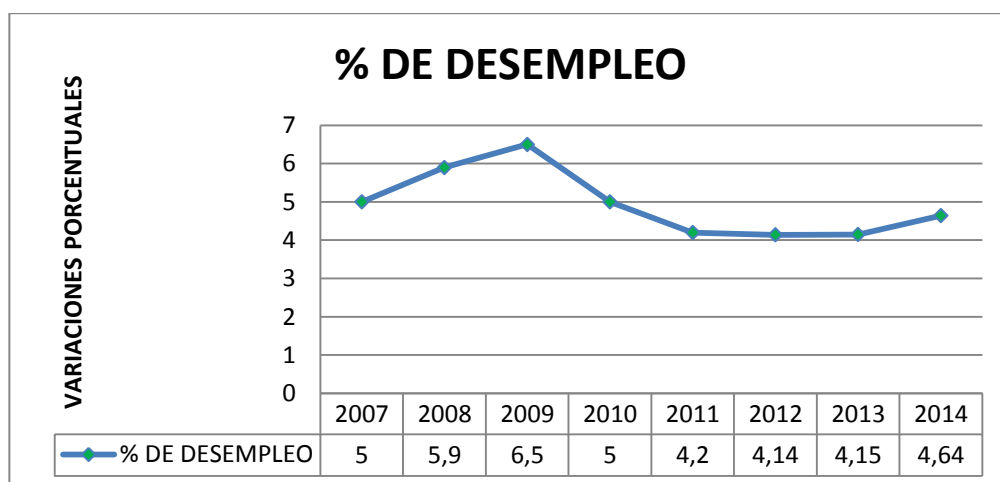


Figura N°3.17 Tendencia de tasas de desempleo

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos y Banco Central del Ecuador, 2014)

c.4 Salarios

Respecto a este punto se puede mencionar que el Gobierno actual ha ido analizando el encarecimiento económico mundial y el aumento de necesidades de la población para tener una mejor calidad de vida, por lo que el salario mínimo unificado año tras año ha tenido sus modificaciones como lo podemos evidenciar en la siguiente gráfica.

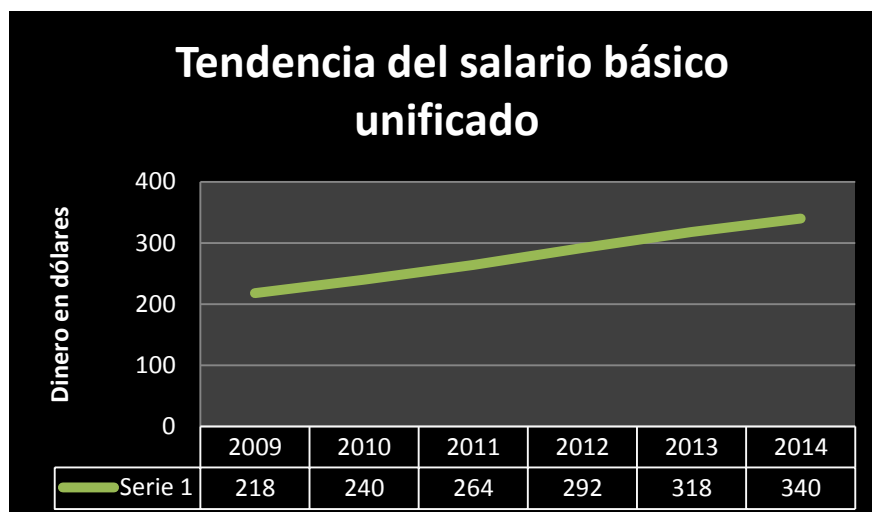


Figura N° 3.18 Tendencia del Salario básico unificado

Fuente: (Revista Líderes - El Comercio, agosto 2014)

El país hoy cuenta con un salario básico más elevado que cubre con mayor parte de las necesidades de la población ecuatoriana, el cual tendrán que distribuir de una forma adecuada y equitativa para cubrir con sus requerimientos personales; de esta manera se evidencia a la vez que la población ecuatoriana tiene una mayor disponibilidad del recurso económico para sustentar sus gastos, dando lugar a una mayor demanda, que a la vez hace posible el desarrollo de una mayor oferta del sector comercial.

d. Factor tecnológico

La tecnología forma parte de los grandes avances que ha venido teniendo el mundo entero con el pasar de los años, razón por lo cual los gobiernos actuales la consideran como una inversión de desarrollo positiva; es así que Ecuador no está atrás de esta afirmación, ubicándose de esta manera en el noveno país de América Latina que más aprovecha las Tecnologías de la

Información y la Comunicación (TIC) en 2014, aunque en el puesto 82 a nivel global (9 puestos más arriba que en 2013) según el último informe elaborado por el Foro Económico Mundial.

La información presentada lo corrobora el INEC en su último informe en el 2013, ya que en este manifiesta que el 18,1% de los hogares tiene al menos un computador portátil, 9,1 puntos más que lo registrado en 2010, mientras el 27,5% de los hogares tiene computadora de escritorio, 3,5 puntos más que en 2010.

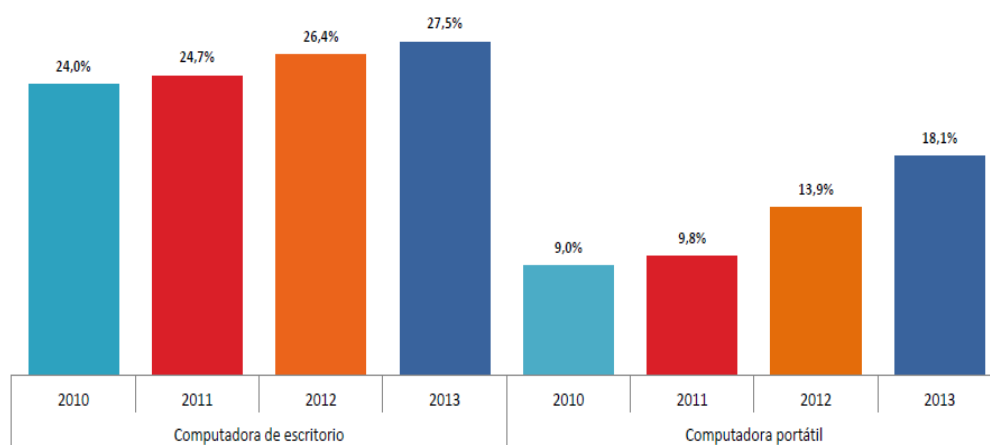
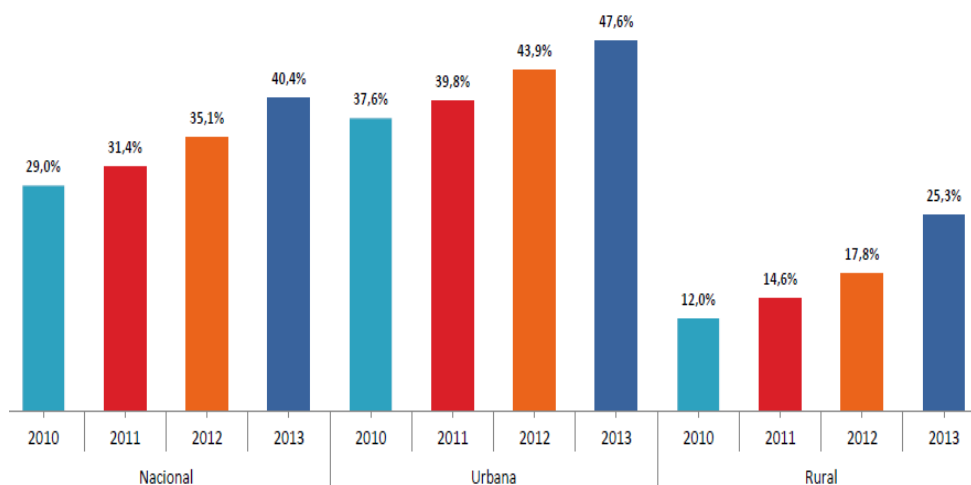


Figura N° 3.19 Equipamiento tecnológico del Hogar a nivel nacional
Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Como se puede evidenciar la tendencia de crecimiento también ha sido positiva en el país con el uso de equipamiento tecnológico como lo son las computadoras, con un 27,5% en máquinas de escritorio y 18,1% en máquinas portátiles, por ende esto ha conllevado a incrementar el uso de internet. El 40,4% de la población de Ecuador ha utilizado Internet en los últimos 12 meses. En el área urbana el 47,6% de la población ha utilizado internet, frente al 25,3% del área rural.

Porcentaje de personas que han utilizado internet en los últimos 12 meses por área

**Figura N°3.20 Utilización de Internet**

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

e. Factor legal

En todo país, estado o nación existe una reglamentación principal, en el caso del Ecuador esta recae en la Constitución Política De La República Del Ecuador, misma que establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el estado y las instituciones democráticas e impulsa el desarrollo económico social. De igual manera el país al ser un estado social de derecho, soberano, unitario, con un gobierno democrático, garantiza mediante la función judicial el cumplimiento de las leyes.

Tomando en cuenta que en el país existen una serie de leyes y sus reglamentos diseñados específicamente para regir los diferentes sectores, en el caso de Grupo Corporativo Mary Carmen, al encontrarse conformado por un grupo de empresas en el ámbito comercial y de servicios, se encuentra regido por:

Ley de Compañías: Constituye la normativa legal a la cual se rigen todas las empresas constituidas como compañías del Ecuador, misma que consta de 457 artículos en donde se dictaminan normas que regulan la actividad empresarial. El organismo de control encargado de vigilar el cumplimiento de todas las disposiciones establecidas en esta Ley es la Superintendencia de compañías.

La ley indica que existen cinco tipos de compañías de comercio que son: compañía en nombre colectivo, compañía en comandita simple y dividida por acciones, compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima y compañía de economía mixta, ubicando a Hotel Boutique Mary Carmen como una compañía Anónima.

Ley de régimen tributario: es la ley a la cual todo organismo, ente o individuo que ejecute una actividad económica debe sujetarse en cumplimiento a las disposiciones gubernamentales establecidas en el país. Esta ley contempla varios de los impuestos que existen en el Ecuador tales como: Impuesto a la Renta, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Consumos Especiales, Régimen Impositivo Simplificado, entre los más importantes. Además determina todos los aspectos relativos a éstos: hecho generador, base imponible, cuantía del tributo, cuándo y cómo deben pagarse, deducciones, exenciones, cálculo de intereses en circunstancias determinadas, entre otros.

Código de trabajo: es la normativa creada para regular todos los aspectos relativos al ámbito laboral, contemplando los derechos y obligaciones de patronos y trabajadores, resolviendo dificultades en forma imparcial y justa.

3.2.2 Microambiente

a. Clientes

El Grupo Corporativo Mary Carmen tiene una ideología principal sobre los clientes, quienes han sido una de las razones de su éxito, basándose en el lema “al cliente se le da lo que pide, él es el rey”, bajo este concepto se manejan en todos sus locales comerciales así como también en el Hotel, manteniendo su prestigio e imagen de brindar un buen servicio.

Una característica de los clientes de Grupo Corporativo Mary Carmen es que todos sus pagos de las compras efectuadas son en efectivo, dándole de esta manera a la empresa una liquidez inmediata que ha permitido a la

empresa desenvolverse de una manera adecuada y eficiente e ir creciendo sólidamente con el paso del tiempo.

En cuanto a la cartera de clientes existente en Grupo Corporativo Mary Carmen no existen cuentas por cobrar – clientes, ya que no hay crédito directo, solo con tarjetas de crédito, cabe recalcar que la lista de clientes está distribuida de la siguiente manera: 10% de clientes fijos y la diferencia se compone de clientes que semifijos, acuden por primera vez, por curiosidad, por referencia o son clientes que residen fuera de la provincia.

De igual manera al hablar de una segmentación de los clientes de Grupo Corporativo Mary Carmen, se lo puede hacer de la siguiente manera: los almacenes y boutiques están enfocados con líneas para toda la familia, abarcando una amplia gama de clientes; King Pollo es un restaurante popular, es decir sus clientes son de todos los estratos, prevaleciendo la clase media; en cuanto al Hotel Boutique Mary Carmen se enfoca en clientes de un status alto, debido principalmente a los precios que manejan. Es necesario destacar que dentro de este grupo de empresas, es el mismo nombre de cada una de ellas el que se encarga de segmentar al mercado.

b. Proveedores

Los proveedores son aquellas empresas o individuos que hacen posible la adquisición de mercaderías e insumos necesarios para el desempeño de las labores del Grupo Corporativo Mary Carmen, éstos en su 95% son extranjeros y no son fijos, ya que la mayor parte de mercadería del Grupo Corporativo se obtiene a base de importaciones desde México, Colombia, Perú, Dubái, Estados Unidos, China, etc., países en donde la Sra. María del Carmen Villacís como propietaria, se dirige a efectuar la negociación en forma directa.

El 5% de proveedores restantes son nacionales, aunque son minoría tienen el mismo grado de importancia que los proveedores extranjeros; por encontrarse dentro del ámbito nacional son de fácil accesibilidad y se da preferencia a empresas cimentadas y sólidas.

Cuadro N° 3.2
Proveedores nacionales del Grupo Corporativo Mary Carmen

MARCA	LOCALIDAD	MERCADERÍA
ALMACENES MARY CARMEN, SECRETS, JENIFFER		
ELLE	GUAYAQUIL	Ropa
KAOBA	QUITO	Pantalones
DE LA CRUZ	QUITO	TERNOS
HOTEL MARY CARMEN		
CHAIDE & CHAIDE	Ambato, Quito	Colchones
SAN PEDRO		Muebles
ARTESANOS LOCALES	Ambato	Acabados y mantenimiento del Hotel
KING POLLO		
MR. POLLO	Ambato	Pollo
POLLO ORO	Ambato	Pollo
PEPSI	Quito	Gaseosas
COCA COLA	Quito	Gaseosas
AGRICULTORES LOCALES	Tungurahua	Papas

Fuente: (Grupo Corporativo Mary Carmen, 2014)

Grupo Corporativo Mary Carmen se ha caracterizado por ser un cliente cumplido, responsable y de gran cotización por parte de sus proveedores ya que sus pagos se realizan en efectivo o por transferencia inmediata, con lo cual a su vez logran exclusividad.

c. Competencia

Ambato se ha convertido en los últimos años en una ciudad de gran movimiento económico, evidenciándose claramente en las diferentes áreas como la industria del jean, zapatos, ropa de cuero, ensambladoras de vehículos, turismo, industria del calzado deportivo, diseño y construcción de maquinaria pesada, entre otros, lo cual ha sido un motivo importante para que gran cantidad de ciudadanos se sientan motivados a emprender sus negocios; haciendo referencia a la comercialización de ropa, de artículos para el hogar y comida rápida restaurant, esta información se corrobora con el registro de la Cámara de Comercio de Ambato al 31 de diciembre del 2013, tomando como ejemplo al tener 61 empresas boutiques comercializadoras de prendas de vestir, 10 comercializadoras de artículos

para el hogar y 25 comercializadoras de comida rápida, haciendo un total de 91 empresas competidoras solo en el registro de la Cámara de Comercio Ambato. Sin embargo pese al gran número de estos negocios, no representan gran competencia para Grupo Corporativo Mary Carmen, ya que la variedad, distinción y prestigio de su nombre es una ventaja que genera preferencia por parte de los clientes.

A pesar de ello, Mall de los Andes, un centro comercial de gran importancia en la ciudad de Ambato, que alberga gran cantidad de marcas en sus locales comerciales, es considerado como el mayor competidor en el área de Boutiques de Grupo Corporativo Mary Carmen, competencia que a su vez se ha tenido que mitigar con estrategias de marketing y publicidad.

En cuanto al Hotel se puede decir que en Ambato existe un registro de 3 hoteles, sin embargo sobre ellos se encuentra Hotel Boutique Mary Carmen, que es el único catalogado como 5 estrellas dentro de la ciudad, por lo que se puede decir que no existe competencia directa sobre él, a pesar de ello Hotel Ambato y Hotel Emperador representan un grado de competencia en la ciudad como imagen.

d. Precios

Grupo Corporativo Mary Carmen está dirigido a todos los estratos económicos de la siguiente manera:

KING POLLO.- Está dirigida a toda la población desde el status económico medio bajo hasta el medio alto, al ser proveedor de comida rápida sus precios son calculados por el método de costos, siendo de esta manera un producto de fácil acceso y con precio módico.

HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN.- Está direccionado a un Status Medio Alto, por lo cual sus costos van de acuerdo a las instalaciones y servicios de primera que oferta, más un margen de ganancia, considerando que es un Hotel Boutique de 5 estrellas.

CASA FINA y ALMACENES - BOUTIQUES (Almacenes Mary Carmen, Secret's Boutique, Jennifer Design's).- Los costos son calculados por el método promedio, siendo de esta manera una opción accesible y negociable para el cliente, con ello se puede decir que no se tiene un precio fijo en sus productos.

3.3 COMPONENTES DEL COSO ERM

3.3.1 Ambiente de control

El ambiente de control abarca en forma directa la estructura que toma la empresa como tal, ya que esta influye en la conciencia de cada uno de los miembros que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen sobre los riesgos corporativos a los cuales está expuesto, proporcionando de esta manera disciplina y estructura.

Metodología: Cuestionarios

Aplicación:

La calificación se ha determinado bajo una ponderación de 10 puntos, los cuales se establecen en base a los siguientes parámetros:

Cuadro N°3.3
Rangos de calificación de los cuestionarios

criterio	Calificación	Categorización
Se aplica de forma adecuada o con falencias no significativas	8-10	Muy Buena
Se aplica, pero posee falencias poco significativas	5-7	Buena
Se aplica, pero posee falencias significativas	2-4	Regular
No se ejecuta o aplica	0-1	Insuficiente


Se han efectuado papeles de trabajo que sustentan y evidencian las preguntas aplicadas en los cuestionarios en la fase de diagnóstico de cada uno de los componentes del COSO ERM, mismos que se encuentran referenciados de la siguiente manera:


	SIGLAS
Diagnóstico Ambiente de Control- Hotel	DAC-H
Diagnóstico Ambiente de Control- Casa Fina	DAC-CF
Diagnóstico Ambiente de Control- King Pollo	DAC-KP
Diagnóstico Ambiente de Control- Almacenes Boutiques	DAC-AB
Diagnóstico Ambiente de Control- Estructura Organizativa	DAC-EO
Diagnóstico Establecimiento de Objetivos- Hotel	DEO-H
Diagnóstico Establecimiento de Objetivos - Casa Fina	DEO-CF
Diagnóstico Establecimiento de Objetivos - King Pollo	DEO-KP
Diagnóstico Establecimiento de Objetivos - Almacenes Boutiques	DEO-AB
Diagnóstico Identificación de Eventos- Hotel	DIE-H
Diagnóstico Identificación de Eventos- Casa Fina	DIE-CF
Diagnóstico Identificación de Eventos- King Pollo	DIE-KP

Diagnóstico Identificación de Eventos- Almacenes Boutiques	DIE-AB
Diagnóstico Identificación de Eventos- Matriz	DIE-M
Diagnóstico Evaluación del Riesgo- Hotel	DER-H
Diagnóstico Evaluación del Riesgo - Casa Fina	DER-CF
Diagnóstico Evaluación del Riesgo - King Pollo	DER-KP
Diagnóstico Evaluación del Riesgo - Almacenes Boutiques	DER-AB
Diagnóstico Actividades de Control- Hotel	DAVC-H
Diagnóstico Actividades de Control - Casa Fina	DAVC-CF
Diagnóstico Actividades de Control - King Pollo	DAVC-KP
Diagnóstico Actividades de Control - Almacenes Boutiques	DAVC-AB
Diagnóstico Información y Comunicación – Hotel	DIC-H
Diagnóstico Información y Comunicación - Casa Fina	DIC-CF
Diagnóstico Información y Comunicación - King Pollo	DIC-KP
Diagnóstico Información y Comunicación - Almacenes Boutiques	DIC-AB
Diagnóstico Monitoreo – Hotel	DM-H
Diagnóstico Monitoreo - Casa Fina	DM-CF
Diagnóstico Monitoreo - King Pollo	DM-KP
Diagnóstico Monitoreo - Almacenes Boutiques	DM-AB

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

**Cuadro N° 3.4
Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control**

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
AMBIENTE DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Ambiente de Control.								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON- SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
1	¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?	X		10	4	Se manifiesta que existe un código de ética, el cual se considera del grupo corporativo pero el mismo no está elaborado en la forma adecuada sino solo por cumplir un requisito para un organismo de control	Administrador- empleados	DAC -H 1/5

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
2	¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?	X		10	8		Administrador - empleados	DAC -H 1/5
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL								
3	¿Existe un procedimiento a seguir para la selección del personal?	X		10	7	El procedimiento de selección del personal no considera aspectos de relevancia. (No considera Títulos profesionales, no hace evaluaciones del conocimiento, no verifica la veracidad de la documentación presentada por los postulantes, etc.)	Administrador	
4	¿Se verifica que los títulos profesionales de los empleados, en caso de tenerlos, estén debidamente registrados y avalados por la SENECYT?		X	10	0		Administrador	
5	¿Los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo son modificados constantemente de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno?		X	10	0		Administrador	
6	¿Existe capacitaciones frecuentes a los empleados y operarios de la empresa?	X		10	6	Se manifiesta que si existen capacitaciones, sin embargo indican que hace falta enfatizar en capacitaciones en el ámbito de Idiomas al ser un Hotel que recibe gran parte de turistas extranjeros, así como también no todo el personal recibe capacitaciones.	Administrador- empleados	DAC -H 1/5

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON- SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
7	¿Se reúnen constantemente la administración, Gerencia y socios de la empresa para analizar su situación económica, financiera y de gestión?	X		10	7	Las reuniones se realizan para analizar la situación de la empresa en forma general sin considerar el aspecto económico y financiero.	Administrador- Gerencia	
8	¿Los directivos de la empresa son los responsables de implementar y evaluar el control interno de la misma?	X		10	5	Reconocen que es su responsabilidad implementar y evaluar el control interno de la empresa, sin embargo este no existe.	Administrador- Gerencia	
9	¿La toma de decisiones se ejecuta con el apoyo del área contable-financiera?		X	10	0	Gerencia manifiesta que la toma de decisiones si se los hace a menudo con el apoyo del área contable – financiera, sin embargo la administración asegura que este factor no es relevante dentro de sus operaciones ya que se las considera para decisiones únicamente de interés tributario o presentación de información a organismos de control	Administrador- Gerencia	
10	¿La información financiera-contable que receipta es oportuna?		X		0	Debido a que el contador labora únicamente por horas la información financiera contable no es oportuna por su ausencia.	Administrador – Gerencia	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON- SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
11	¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?	X		10	9		Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -H 2/5
12	¿La gerencia adopta un liderazgo efectivo en la administración de la empresa?	X		10	9		Gerencia Administrador	
13	¿La gerencia y administración actúan de manera oportuno frente las diversas situaciones de la empresa?	X		10	8	Tanto la Gerente como el Administrador mantienen un itinerario copado, razón por la cual no siempre actúan de manera oportuna frente a las diversas situaciones.	Administrador- Gerencia- Empleados	DAC -H 2/5
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO								
14	¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -H 2/5
15	¿Se consideran los riesgos existentes en la toma de decisiones?		X	10	0		Administrador - Gerencia	
16	¿Existe una gestión y responsabilidad frente a los diversos riesgos que tiene la empresa?		X	10	0		Administrador	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
17	¿Posee la empresa una estructura organizacional definida (organigrama)?	X		10	2	Si existe una estructura organizacional pero su forma no es la adecuada	Administrador	DAC - EO 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON- SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
18	¿La empresa posee una departamentalización de acuerdo a sus funciones?		X	10	0		Administrador	
19	¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?	X		10	6	A pesar de que manifiestan en forma afirmativa se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos (no acatan órdenes en forma adecuada)	Administrador- Empleados	DAC -H 2/5
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
20	¿Posee la empresa un manual de funciones?		X	10	0	Existe una confusión entre un manual con disposiciones verbales que han recibido los empleados	Administrador- Empleados	DAC -H 3/5
21	¿Cada empleado de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?	X		10	8		Empleados	DAC -H 3/5
22	¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?		X	10	7	Se observa un sobrecargo de funciones en la auxiliar contable	Empleados	DAC -H 3/5
23	¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?	X		10	6	La administración señala que si existen políticas que guíen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo sus empleados no conocen en su totalidad	Administrador- Empleados	DAC -H 4/5

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS								
24	¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?	X		10	7	Existe un porcentaje significativo de empleados (44%) que indican que no se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral	Administrador- Empleados	DAC -H 4/5
25	¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?		X	10	0		Administrador- Empleados	DAC -H 4/5
26	¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?	X		10	7	Se evidencia que en el área contable (auxiliar) existe un sobrecargo de funciones	Administrador - Empleados	DAC -H 4/5
27	¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?		X	10	4	Este aspecto se desarrolla más considerando el criterio del Administrador	Administrador - Empleados	DAC -H 5/5
TOTAL				270	110			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{110}{270} * 100\%$$

$$NC = 0,40740 * 100\%$$

$$NC = 40,74\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-40,74%

NR=59,26%

Cuadro N° 3.5
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN


En Hotel Boutique Mary Carmen el componente Ambiente de Control posee un nivel de confianza BAJO con un 40,74%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 59,26% debido a que posee falencias significativas que afectan en forma directa al desempeño empresarial, entre las más relevantes se puede mencionar:


- De las 27 preguntas diagnosticadas 9 presentan una calificación de 0 puntos ya que: no se verifica la validez y veracidad de los títulos profesionales de los empleados que requieren tenerlos antes de su contratación, la administración manifiesta que no se considera la información financiera contable como relevante para la toma de decisiones empresariales, solo se la considera en aspectos tributarios, el trabajo de la contadora es por horas por lo que su ausencia en la empresa es permanente, no existe una comunicación adecuada en cuanto a la importancia de los riesgos en relación a sus consecuencias, no existe una estructura organizacional adecuada y bien definida que permita identificar la jerarquía existente dentro de la empresa y no existe un establecimiento formal de funciones para los empleados del hotel.

- Existen además aspectos propios del Ambiente de Control que se encuentran en forma incompleta o mal estructurada por ejemplo: el código de ética que está dirigido a todo el grupo corporativo fue diseñado sin considerar las necesidades y principios que lo identifican como organización, existen procesos que se ejecutan en forma empírica como es el caso del proceso de reclutamiento y selección del personal, la ausencia de capacitaciones claves para el buen funcionamiento empresarial (los empleados presentan dificultades en idiomas para comunicarse con los clientes), existe una estructura organizacional mal definida ya que no se visualiza la departamentalización y la jerarquía existente , el periodo de prueba para los empleados en su contratación no es unánime ya que se aplica a solo determinados empleados de acuerdo al criterio del administrador, se realizan reuniones de dirección únicamente para tratar problemáticas de la empresa mas no para analizar su situación financiera-económica, la administración afirma la existencia de políticas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos empresariales, sin embargo sus empleados los desconocen
- No existe un establecimiento de objetivos, misión y visión, se manejan bajo un criterio empresarial general que aplica a todo el Grupo Corporativo: Crecimiento empresarial.

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N. 3.6
Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
AMBIENTE DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Ambiente de Control.								
DIRIGIDO A : Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
1	¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?		X	10	0		Administrador- r- empleados	DAC- CF 1/4
2	¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?	X		10	10		Administrador- empleados	DAC -CF 1/4
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL								
3	¿Existe un procedimiento a seguir para la selección del personal?	X		10	7	El procedimiento de selección del personal no considera aspectos de relevancia.	Administrador	
4	¿Se verifica que los títulos profesionales de los empleados, en caso de tenerlos, estén debidamente registrados y avalados por la SENECYT?		X	10	0		Administrador	
5	¿Los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo son modificados constantemente de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno?		X	10	0		Administrador	
6	¿Existe capacitaciones frecuentes a los empleados y operarios de la empresa?	X		10	10		Administrador- empleados	DAC -CF 1/4

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
7	¿Se reúnen constantemente la administración, Gerencia y socios de la empresa para analizar su situación económica, financiera y de gestión?	X		10	7	Las reuniones no son periódicas	Administrador- Gerencia	
8	¿Los directivos de la empresa son los responsables de implementar y evaluar el control interno de la misma?	X		10	5	No existe control interno, sin embargo reconocen su responsabilidad de llevarlo a cabo	Administrador- Gerencia	
9	¿La toma de decisiones se ejecuta con el apoyo del área contable- financiera?		X	10	0	Gerencia manifiesta que la toma de decisiones si se los hace a menudo con el apoyo del área contable – financiera, sin embargo la administración asegura que este factor no es relevante dentro de sus operaciones ya que se las considera para decisiones únicamente de interés tributario o presentación de información a organismos de control	Administrador- Gerencia	
10	¿La información financiera-contable que recepta es oportuna?		X	10	0		Administrador – Gerencia	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
11	¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?		X	10	6	El trato diario de Gerencia es la que los empleados manifiestan que no es diaria, testificación que afirma gerencia por su parte ya que su itinerario es rotativo en complejo de acuerdo a sus funciones	Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -CF 1/4
12	¿La gerencia adopta un liderazgo efectivo en la administración de la empresa?	X		10	9		Gerencia- Administrador	
13	¿La gerencia y administración actúan de manera oportuno frente las diversas situaciones de la empresa?	X		10	8		Administrador- Gerencia- Empleados	DAC -CF 2/4
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO								
14	¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?		X	10	4	Se evidencia que el 45% de empleados tienen conocimiento en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa, identificando así que existe una comunicación de los mismos pero ésta no es adecuada.	Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -CF 2/4
15	¿Se consideran los riesgos existentes en la toma de decisiones?		X	10	0		Administrador- Gerencia	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPOSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO								
16	¿Existe una gestión y responsabilidad frente a los diversos riesgos que tiene la empresa?		X	10	0		Administrador	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
17	¿Posee la empresa una estructura organizacional definida (organigrama)?	X		10	2	Si existe una estructura organizacional pero su forma no es la adecuada	Administrador	DAC-EO 1/1
18	¿La empresa posee una departamentalización de acuerdo a sus funciones?		X	10	0		Administrador	
19	¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?	X		10	6	A pesar de que manifiestan en forma afirmativa se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos (no acatan órdenes en forma adecuada)	Administrador-Empleados	DAC-CF 2/4
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
20	¿Posee la empresa un manual de funciones?		X	10	0	Existe una confusión entre un manual con disposiciones verbales que han receptado los empleados.	Administrador-Empleados	DAC-CF 2/4
21	¿Cada empleado de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?	X		10	7		Empleados	DAC-CF 3/4
22	¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?		X	10	8	El sobrecargo de funciones lo manifiesta la auxiliar contable	Empleados	DAC-CF 3/4

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS								
23	¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?		X	10	6	La administración señala que si existen políticas que guíen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo sus empleados no conocen en su totalidad	Administrador- Empleados	DAC -CF 3/4
24	¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?	X		10	9		Administrador- Empleados	DAC -CF 4/4
25	¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?	X		10	0	Los empleados señalan que si existe un evaluación , por el contrario quien ejecuta dicha evaluación (Administrador y supervisor) señalan que no la realiza	Administrador- Empleados	DAC -CF 4/4
26	¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?	X		10	9		Administrador- Empleados	DAC -CF 4/4
27	¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?		X	10	4	Este aspecto es considerado a criterio del Administrador	Administrador- Empleados	DAC -CF 4/4
TOTAL				270	117			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{117}{270} * 100\%$$

$$NC = 0,43333 * 100\%$$

$$NC = 43,33\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 43,33\%$$

$$NR = 56,67\%$$

Cuadro N° 3.7

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Casa Fina, el componente Ambiente de Control presenta un nivel de confianza BAJO con un 43,33%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 56,67% debido a que:

- Presenta las mismas falencias que el Hotel en relación a la toma de decisiones o ejecución de acciones por la Administración o Gerencia, presentando la calificación de 0 puntos en 9 de las interrogantes del presente diagnóstico, esta situación se da ya que los responsables son


solo 2 personas quienes deben abastecerse para todo el Grupo Corporativo, presentando de esta manera un sobrecargo de funciones y falencias en las mismas.


- A diferencia del hotel la relación entre gerencia-empleados no es diaria, razón que es justificable de cierta manera por su itinerario, de igual manera en Casa Fina se manifiesta un conocimiento leve en cuanto al concepto de riesgos, lo cual el Hotel lo carece en su totalidad
- Los empleados se contradicen con la realidad, ya que manifiestan que si se evidencia jerarquía dentro de la estructura organizacional actual, sin embargo con la verificación de este argumento a través del método de observación se pudo visualizar conflictos entre los niveles jerárquicos (No acatan órdenes de sus superiores), además de ello aseguran que si existe una evaluación del desempeño de sus funciones, argumento que desmiente la administración.
- Existe confusión en los empleados en cuanto a una disposición verbal de sus obligaciones y un manual de funciones
- El sobrecargo de funciones es evidente en la auxiliar contable provocando debilidades e inoportunidad en la información financiera- contable generada

C. Empresa: KING POLLO

Cuadro N. 3.8

Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
AMBIENTE DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Ambiente de Control.								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
1	¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?		X	10	0		Administrador- -empleados	DAC -KP 1/4
2	¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?	X		10	10		Administrador- empleados	DAC -KP 1/4
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL								
3	¿Existe un procedimiento a seguir para la selección del personal?	X		10	7	El procedimiento no considera aspectos de relevancia	Administrador	
4	¿Se verifica que los títulos profesionales de los empleados, en caso de tenerlos, estén debidamente registrados y avalados por la SENECYT?		X	10	0		Administrador	
5	¿Los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo son modificados constantemente de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno?		X	10	0		Administrador	
6	¿Existe capacitaciones frecuentes a los empleados y operarios de la empresa?	X		10	6		Administrador- empleados	DAC -KP 1/4

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACION	RESPO N- SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
7	¿Se reúnen constantemente la administración, Gerencia y socios de la empresa para analizar su situación económica, financiera y de gestión?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
8	¿Los directivos de la empresa son los responsables de implementar y evaluar el control interno de la misma?	X		10	5	No existe un sistema de control interno, sin embargo reconocen su responsabilidad de llevarlo a cabo.	Administrador- Gerencia	
9	¿La toma de decisiones se ejecuta con el apoyo del área contable- financiera?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
10	¿La información financiera-contable que receipta es oportuna?	X		10	5	Se identifica una inconformidad de parte del contador en cuanto a la información financiera contable recibida.	Administrador - Gerencia	
11	¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?		X	10	5	El trato de gerencia no es diario debido a su complejo itinerario en el desarrollo de sus funciones como gerente	Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -KP 1/4
12	¿La gerencia adopta un liderazgo efectivo en la administración de la empresa?	X		10	9		Gerencia - Administrador	
13	¿La gerencia y administración actúan de manera oportuno frente las diversas situaciones de la empresa?	X		10	8		Administrador- Gerencia- Empleados	DAC -KP 2/4

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACION	RESPO N- SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO								
14	¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia - Empleados	DAC -KP 2/4
15	¿Se consideran los riesgos existentes en la toma de decisiones?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
16	¿Existe una gestión y responsabilidad frente a los diversos riesgos que tiene la empresa?		X	10	0		Administrador	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
17	¿Posee la empresa una estructura organizacional definida (organigrama)?	X		10	2	Si existe una estructura organizacional pero su forma no es la adecuada	Administrador	DAC -EO 1/1
18	¿La empresa posee una departamentalización de acuerdo a sus funciones?		X	10	0		Administrador	
19	¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?	X		10	6	A pesar de que manifiestan en forma afirmativa se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos (no acatan órdenes en forma adecuada)	Administrador-Empleados	DAC -KP 2/4
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
20	¿Posee la empresa un manual de funciones?		X	10	0		ador- Empleado	DAC -KP 2/4
21	¿Cada empleado de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?	X		10	8		Empleados	DAC -KP 3/4

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACION	RESPO N- SABLE	REF PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
22	¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?		X	10	7	Existe sobrecargo de funciones en la auxiliar contable	Empleados	DAC -KP 3/4
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS								
23	¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?		X	10	6	La administración señala que si existen políticas que guíen al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo sus empleados no conocen en su totalidad	Administrador- Empleados	DAC -KP 3/4
24	¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?	X		10	8		Administrador - Empleados	DAC -KP 4/4
25	¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?		X	10	0		Administrador - Empleados	DAC -KP 4/4
26	¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?		X	10	7	Se determina que la falta de personal se da únicamente en temporada alta, en la cual la administración SI toma medidas para contratar más personal, mientras que en temporada normal el personal si es suficiente	Administrador- Empleados	DAC -KP 4/4

CONTINÚA →

27	¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?		X	10	4	Este aspecto se desarrolla de acuerdo al criterio del Administrador	Administrador- Empleados	DAC -KP 4/4
TOTAL				270	103			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{103}{270} * 100\%$$

$$NC = 0,38148 * 100\%$$

$$NC = 38,15\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 38,15\%$$

$$NR = 61,85\%$$

Cuadro N° 3.9

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN




En King Pollo el componente Ambiente de Control presenta el nivel de confianza más BAJO en relación a todo el Grupo Corporativo con un 38,15%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO de 61,85%

presentando debilidades más pronunciadas que las demás empresas entre las cuales destacan:

- Los empleados manifiestan la presencia de capacitaciones, sin embargo estas no se evidencian en el proceso productivo, además el auxiliar contable, contador, pagador son uno solo para todas las empresas a excepción del hotel.
- En esta empresa radica más la inconformidad de parte del contador en cuanto a la recepción de información financiera- contable, ya que manifiesta que no se justifican todos los gastos generados, contradiciéndose con el auxiliar ya que ella indica que sí.
- La relación Gerencia- Empleados es muy baja debido su apretado itinerario, cabe recalcar además la ausencia frecuente de parte de su representante legal el Sr. Luis Jaramillo A.
- Su estructura organizacional no presenta departamentalizaciones y la jerarquía que se refleja no es coherente en el área de cocina, produciendo de esta manera conflictos entre sus empleados (no acatan órdenes)
- Se determina falta de personal en temporadas altas (Navidad-Diciembre, Año Nuevo- Enero, Carnaval-Fiestas de Ambato- Febrero,)
- De las 27 preguntas diagnosticadas 11 presentan una calificación de 0 puntos debido a que en su mayoría dependen de la toma de decisiones por parte de la administración y gerencia, quienes como ya se había mencionado tienen un sobrecargo de funciones e itinerarios ajustados, además de las 9 falencias mencionadas en las empresas anteriores (Hotel Boutique Mary Carmen, Casa Fina) se adicionan en esta empresa la inexistencia de promulgación de valores y principios éticos, no se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa, existe un desconocimiento total en cuanto al concepto, tipos y tratamientos de los riesgos a los que se expone la organización .

**c. Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE,
JENNIFFER DESIGN'S**

**Cuadro N. 3.10
Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control**

  QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
AMBIENTE DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Ambiente de Control.								
DIRIGIDO A: Almacenes – Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Cali f.			
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS								
1	¿Existe un código de ética y conducta en la empresa?		X	10	0	Existe una confusión en los empleados de los almacenes en cuanto a indicaciones generales de comportamiento con el código de ética	Administrador- empleados	DAC-AB 1/4
2	¿Se promueve dentro de la empresa la aplicación de los valores éticos?	X		10	10		Administrador- empleados	DAC-AB 1/4
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL								
3	¿Existe un procedimiento a seguir para la selección del personal?	X		10	7	El procedimiento existente omite varios aspectos de relevancia.	Administrador	
4	¿Se verifica que los títulos profesionales de los empleados, en caso de tenerlos, estén debidamente registrados y avalados por la SENECYT?		X	10	0		Administrador	

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Cali f.			
COMPROMISO PARA LA COMPETENCIA PROFESIONAL								
5	¿Los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo son modificados constantemente de acuerdo a las necesidades y cambios en el entorno?		X	10	0		Administrador	
6	¿Existen capacitaciones frecuentes a los empleados y operarios de la empresa?	X		10	7		Administrador-empleados	DAC-AB 1/4
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
7	¿Se reúnen constantemente la administración, Gerencia y socios de la empresa para analizar su situación económica, financiera y de gestión?	X		10	7	Las reuniones no son constantes, además de que se omite el análisis económico-financiero	Administrador-Gerencia	
8	¿Los directivos de la empresa son los responsables de implementar y evaluar el control interno de la misma?	X		10	5	No existe un sistema de control interno, sin embargo reconocen su responsabilidad de llevarlo a cabo	Administrador-Gerencia	
9	¿La toma de decisiones se ejecuta con el apoyo del área contable- financiera?		X	10	0	Se identifica que el apoyo contable financiero se considera únicamente para decisiones de carácter tributario o presentación de información algún organismo de control	Administrador- Gerencia	
10	¿La información financiera-contable que receipta es oportuna?		X	10	0		Administrador – Gerencia	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Cali f.			
JUNTA DIRECTIVA O COMITÉ								
11	¿Mantiene la Gerencia y Administración un trato diario con sus subordinados?	X		10	5	El trato por parte de Gerencia se puede evidenciar que no es diario, sin embargo es justificativa ya que en las sucursales principalmente no es posible darse por la distancia y las múltiples funciones que desempeña por su cargo.	Administrador- Gerencia -Empleados	DAC-AB 1/4
12	¿La gerencia adopta un liderazgo efectivo en la administración de la empresa?	X		10	9		Gerencia-Administrador	
13	¿La gerencia y administración actúan de manera oportuno frente las diversas situaciones de la empresa?	X		10	8		Administrador- Gerencia- Empleados	DAC-AB 2/4
FILOSOFIA DE LA ADMINISTRACION DEL RIESGO								
14	¿Se ejecuta una comunicación adecuada en cuanto a los riesgos y problemáticas de la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia Empleados	DAC-AB 2/4
15	¿Se consideran los riesgos existentes en la toma de decisiones?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
16	¿Existe una gestión y responsabilidad frente a los diversos riesgos que tiene la empresa?		X	10	0		Administrador	
17	¿Posee la empresa una estructura organizacional definida (organigrama)?	X		10	2	Si existe una estructura organizacional pero su forma no es la adecuada	Administrador	DAC-EO 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL								
18	¿La empresa posee una departamentalización de acuerdo a sus funciones?		X	10	0		Administrador	
19	¿La estructura organizacional actual refleja claramente la jerarquía y relación entre las unidades existentes?	X		10	5	A pesar de que manifiestan en forma afirmativa un 51% se evidencia que existen conflictos entre los niveles jerárquicos (no acatan órdenes en forma adecuada)	Administrador-Empleados	DAC-AB 2/4
ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD								
20	¿Posee la empresa un manual de funciones?	X		10	0	Se evidencia que los empleados no saben identificar un manual a pesar de las indicaciones dadas en cada pregunta en la resolución del cuestionario	Administrador-Empleados	DAC-AB 2/4
21	¿Cada empleado de la empresa tiene bien definidas sus funciones para evitar la duplicidad de funciones?	X		10	8		Empleados	DAC-AB 3/4
22	¿Considera que tiene un sobrecargo de funciones?		X	10	5	El sobrecargo de funciones que se evidencia en su mayoría pertenece a Secret's Boutique, así como también a la auxiliar contable	Empleados	DAC-AB 3/4
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS								
23	¿Existen políticas de recursos humanos que guíen el cumplimiento de objetivos de la empresa?	X		10	7		Administrador-Empleados	DAC-AB 3/4

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RE SP ON SA BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS								
24	¿Se cerciora que las políticas no atenten a ningún derecho de los trabajadores o impidan sus funciones dentro del ambiente laboral?		X	10	7		Administrador- Empleados	DAC -AB 4/4
25	¿Se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa?	X		10	0	Según el administrador no existe tal evaluación	Administrador- Empleados	DAC -AB 4/4
26	¿Existe el suficiente Recurso Humano para cubrir las necesidades de la empresa?	X		10	6		Administrador- Empleados	DAC -AB 4/4
27	¿Ejecuta un período de prueba antes de contratar al trabajador?	X		10	4	La administración señala que no existe un periodo de prueba	Administrador- Empleados	DAC -AB 4/4
TOTAL				270	102			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{102}{270} * 100\%$$

$$NC = 0,37777 * 100\%$$

$$NC = 37,78\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 37,78\%$$

$$NR = 62,22\%$$

Cuadro N° 3.11
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Secret's Boutique y Jennifer Design's que son empresas comerciales de prendas de vestir el componente Ambiente de Control presenta un nivel de confianza BAJO con un 37,78%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 62,22% debido a que:

- Presenta las mismas falencias de todo el Grupo Corporativo en relación a la toma de decisiones de Gerencia y la administración en aspectos como: la inexistencia de un código de ética y conducta en la empresa, la inexistencia de una verificación a los títulos profesionales de los empleados de la empresa, no se modifican constantemente los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo debido a la inexistencia de un manual de funciones con las responsabilidades, obligaciones y requerimientos con los que deben contar los empleados, toma de decisiones sin consideraciones relevantes como el riesgo y la información contable-financiera, no se evalúa el efecto de las políticas en los procesos que realiza la empresa
- Al igual que Casa Fina los empleados de los almacenes poseen una confusión en cuanto a disposiciones verbales y un manual o reglamento escrito, en este caso la confusión radica en el código de ética y las charlas de motivación frecuentes y disposiciones por parte de la dirección de las empresas.
- El trato por parte de Gerencia se puede evidenciar que no es diario pero si frecuente, este argumento a la vez se justifica sobre todo en el caso de

las sucursales ya que por su ubicación geográfica (Quito-Ambato) se dificulta su relación.

- La estructura orgánica como en el caso de todas las empresas está mal diseñada ya que no presenta una departamentalización y una jerarquía clara generando en todos los almacenes conflictos en cuanto al acato de disposiciones y ordenes, presenciando discordias y mal entendidos entre el personal.
- Se evidencia que los empleados no saben identificar una manual de funciones a pesar de las indicaciones dadas por parte de las evaluadoras en cada una de las preguntas de los cuestionarios, por lo que se tuvo que cotejar la información con la administración generando de esta manera los resultados reales
- No se evalúa el desempeño de los empleados, a pesar de que manifiestan que sí
- No se aplica periodo de prueba a los empleados de los almacenes al momento de su contratación

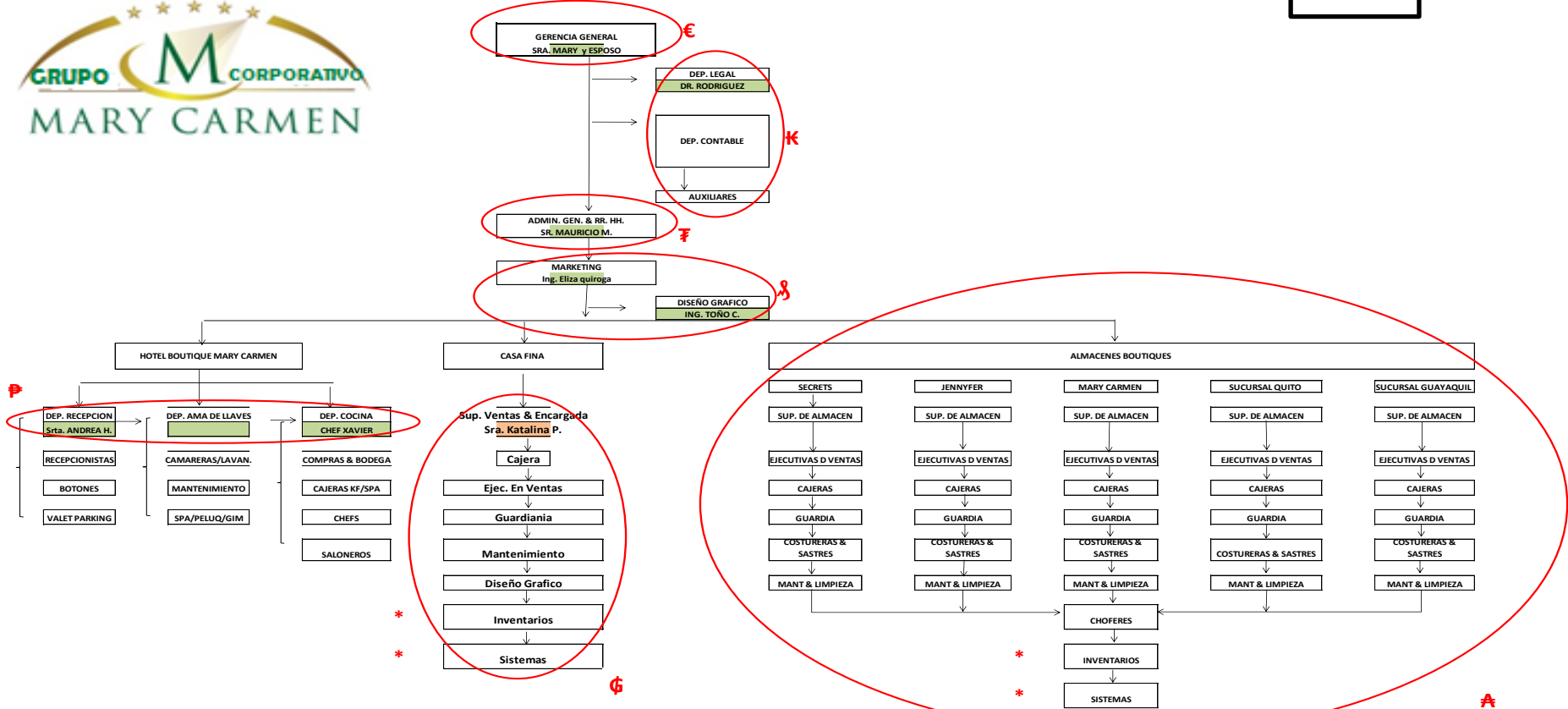
Metodología: Análisis de estructura organizacional

En el siguiente análisis se pueden evidenciar las falencias principales del organigrama estructural actual del Grupo Corporativo:

DAC-EO
1/1



GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN



* Las personas encargadas en Inventarios y sistemas son una sola para cada responsabilidad

Elaborado por: G.C.S.P/ D.E.T.V	Fecha:18-11-2014
Revisado por: I.E.B.E/ C.P.A.P	Fecha:18-11-2014

€

- No consta la junta directiva

K

- No se encuentran bien definidos los niveles de asesoría
- El departamento de contabilidad se considera como un nivel asesor

₱

- Existe un solo administrador para todo el grupo corporativo, por lo cual puede existir un sobrecargo de funciones.

8

- El departamento de marketing cuenta como un departamento no auxiliar, considerando además que en los procesos investigados en cada una de las empresas del grupo corporativo señalan que no existe un departamento de Marketing como tal, sólo se lleva empíricamente y es manejado por la Srta. Auxiliar contable o responsable asignado.

P

- Existe una confusión entre cargos y departamentos
- No existe una jerarquía bien definida

G

- No existe una departamentalización
- No existe lógica en la jerarquía establecida

A

- No existe una departamentalización
- Las sucursales no reflejan su dependencia
- No existe lógica en la jerarquía establecida

Conclusión: Existe un organigrama mal estructurado en todo el grupo corporativo Mary Carmen.


3.3.2 Establecimiento de objetivos

Metodología: Cuestionarios

Aplicación:

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.12
Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
1	¿Cuenta la empresa con una Misión?		X	10	0		Administrador	
2	¿Cuenta la empresa con Visión?		X	10	0			
3	¿Posee la empresa un objetivo general?		X	10	0			
4	¿Existe un proceso de establecimiento de los objetivos dentro de la empresa?		X	10	0			
5	¿Se han establecido objetivos estratégicos dentro de la empresa?		X	10	0			
6	¿Tiene la empresa objetivos operacionales definidos?		X	10	0			
7	¿Tiene la empresa objetivos financieros definidos?		X	10	0			
8	¿Tiene la empresa objetivos de cumplimiento definidos?		X	10	0			

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA -BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
9	¿Se comunica a los empleados de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?	X		10	4	Existe una contradicción ya que la administración señala que no existen objetivos, por lo que se determina que existe una confusión en los empleados entre el término objetivo y una disposición verbal	Administrador- Empleados	DEO- H 1/1
10	¿Se verifica que cada empleado conozca y comprenda los objetivos de la empresa a fin de contribuir a su desarrollo?		X	10	0		Administrador	
11	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas por los empleados con relación al logro de objetivos?		X	10	0			
12	¿Ajusta la empresa sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales y a sus clientes?		X	10	0			
13	¿Existe una evaluación constante de los objetivos de la empresa y sus logros?		X	10	0			
TOTAL						130	4	

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{4}{130} * 100\%$$

$$NC = 0,03076 * 100\%$$

$$NC = 3,08\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 3,08\%$$

$$NR = 96,92\%$$

Cuadro N° 3.13

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)


INTERPRETACIÓN

Este es uno de los componentes de control interno más críticos a nivel corporativo, ya que no existe el establecimiento de objetivos empresariales, una misión y una visión que identifiquen a cada una de las empresas, se evidencia más bien el manejo de una filosofía general basada en ser líderes en la comercialización de bienes y servicios de calidad con visión a un crecimiento empresarial, sin embargo cada una de las empresas posee resultados que de una u otra manera lo diferencian, como es el caso de Hotel Boutique Mary Carmen, que alcanzó un nivel de confianza BAJO de 3,08%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO de 96,92%,

puntuación que obtuvo a través de poseer calificación de 0 puntos en 12 de las 13 interrogantes establecidas en el diagnóstico, dicha calificación a la vez es dada ya que los empleados del Hotel tienen presente la Filosofía corporativa como un objetivo.

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N° 3.14
Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
1	¿Cuenta la empresa con una Misión?		X	10	0		Administrador	
2	¿Cuenta la empresa con Visión?		X	10	0			
3	¿Posee la empresa un objetivo general?		X	10	0			
4	¿Existe un proceso de establecimiento de los objetivos dentro de la empresa?		X	10	0			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
5	¿Se han establecido objetivos estratégicos dentro de la empresa?		X	10	0		Administrador	
6	¿Tiene la empresa objetivos operacionales definidos?		X	10	0			

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
7	¿Tiene la empresa objetivos financieros definidos?		X	10	0		Administrador	
8	¿Tiene la empresa objetivos de cumplimiento definidos?		X	10	0			
9	¿Se comunica a los empleados de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?	X		10	4	Existe una contradicción ya que la administración señala que no existen objetivos, por lo que se determina que existe una confusión en los empleados entre el término objetivo y una disposición verbal	Administrador- Empleados	DEO -CF 1/1
10	¿Se verifica que cada empleado conozca y comprenda los objetivos de la empresa a fin de contribuir a su desarrollo?		X	10	0		Administrador	
11	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas por los empleados con relación al logro de objetivos?		X	10	0			
12	¿Ajusta la empresa sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales y a sus clientes?		X	10	0			
13	¿Existe una evaluación constante de los objetivos de la empresa y sus logros?		X	10	0			
TOTAL						130	4	

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{4}{130} * 100\%$$

$$NC = 0,03076 * 100\%$$

$$NC = 3,08\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 3,08\%$$

$$NR = 96,92\%$$

Cuadro N° 3.15

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo


Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Casa Fina, el componente Establecimiento de Objetivos de igual manera que el hotel posee las mismas falencias en vista de que el responsable de establecer los objetivos, misión y visión es la administración quien es manejada por una sola persona, razón por la cual posee un itinerario muy copado y argumenta que no lo ha establecido, presentado de esta manera un nivel de confianza BAJO de 3,08%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO de 96,92%.

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.16
Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
1	¿Cuenta la empresa con una Misión?		X	10	0		Administrador	
2	¿Cuenta la empresa con Visión?		X	10	0			
3	¿Posee la empresa un objetivo general?		X	10	0			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
4	¿Existe un proceso de establecimiento de los objetivos dentro de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿Se han establecido objetivos estratégicos dentro de la empresa?		X	10	0			
6	¿Tiene la empresa objetivos operacionales definidos?		X	10	0			
7	¿Tiene la empresa objetivos financieros definidos?		X	10	0			
8	¿Tiene la empresa objetivos de cumplimiento definidos?		X	10	0			

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
9	¿Se comunica a los empleados de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?		X	10	0		Administrador- Empleados	DEO -KP 1/1
10	¿Se verifica que cada empleado conozca y comprenda los objetivos de la empresa a fin de contribuir a su desarrollo?		X	10	0		Administrador	
11	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas por los empleados con relación al logro de objetivos?		X	10	0			
12	¿Ajusta la empresa sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales y a sus clientes?		X	10	0			
13	¿Existe una evaluación constante de los objetivos de la empresa y sus logros?		X	10	0			
TOTAL					130	0		

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{0}{130} * 100\%$$

$$NC = 0 * 100\%$$

$$NC = 0\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-0%

NR=100%

Cuadro N° 3.17**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN




En King Pollo, el componente Establecimiento de Objetivos no presenta un nivel de confianza, es decir que el nivel de riesgo es del 100% debido a que no existe una idea general de objetivos dentro de la organización presentando las siguientes debilidades:

- La empresa no tiene una Misión y Visión establecida
- No cuenta con un objetivo general que los direcciona
- No existe un proceso de establecimiento de los objetivos dentro de la empresa
- No se han establecido objetivos estratégicos dentro de la empresa
- La empresa no tiene objetivos operacionales, financieros y de cumplimiento definidos
- No se comunica a los empleados de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento
- No se verifica que cada empleado conozca y comprenda los objetivos de la empresa a fin de contribuir a su desarrollo
- No se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas por los empleados con relación al logro de objetivos

- La empresa no ajusta sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales y a sus clientes
- No existe una evaluación constante de los objetivos de la empresa y sus logros

d. Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S

Cuadro N° 3.18
Cuestionario de control interno - Establecimiento de objetivos

  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Almacenes Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
1	¿Cuenta la empresa con una Misión?		X	10	0		Administrador	
2	¿Cuenta la empresa con Visión?		X	10	0			
3	¿Posee la empresa un objetivo general?		X	10	0			
4	¿Existe un proceso de establecimiento de los objetivos dentro de la empresa?		X	10	0			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
5	¿Se han establecido objetivos estratégicos dentro de la empresa?		X	10	0		Administrador	
6	¿Tiene la empresa objetivos operacionales definidos?		X	10	0			

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESP ON-SABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS								
7	¿Tiene la empresa objetivos financieros definidos?		X	10	0		Administrador	
8	¿Tiene la empresa objetivos de cumplimiento definidos?		X	10	0			
9	¿Se comunica a los empleados de la empresa los objetivos para su pleno conocimiento?	X		10	4	Existe una contradicción ya que la administración señala que no existen objetivos, por lo que se determina que existe una confusión en los empleados entre el término objetivo y una disposición verbal	Administrador- Empleados	DEO -AB 1/1
10	¿Se verifica que cada empleado conozca y comprenda los objetivos de la empresa a fin de contribuir a su desarrollo?		X	10	0		Administrador	
11	¿Se revisa continuamente los avances de las actividades realizadas por los empleados con relación al logro de objetivos?		X	10	0			
12	¿Ajusta la empresa sus objetivos a las necesidades y condiciones actuales y a sus clientes?		X	10	0			
13	¿Existe una evaluación constante de los objetivos de la empresa y sus logros?		X	10	0			
TOTAL				130	4			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{4}{130} * 100\%$$

$$NC = 0,03076 * 100\%$$

$$NC = 3,08\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 3,08\%$$

$$NR = 96,92\%$$

Cuadro N° 3.19

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Secret's Boutique y Jennifer Designs el componente Establecimiento de Objetivos de igual manera que las otras empresas que conforman el Grupo Corporativo presenta un nivel de confianza BAJO de 3,08%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO de 96,92% , calificación que se sustenta por la filosofía verbal que ha sido difundida por parte de la administración a nivel corporativo, confundiendo así a los empleados con esta meta general como un objetivo direccionado a las necesidades empresariales.

3.3.3 Identificación de eventos


Metodología: Cuestionario

Aplicación:

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.20

Cuestionario de control interno - Identificación de eventos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Identificación de Eventos								
DIRIGIDO A: Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
1	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente interno para la toma de decisiones?	X		10	5	El análisis efectuado es superficial y no es frecuente	Administrador	
2	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente externo para la toma de decisiones?		X	10	0			
3	¿Tiene la empresa un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio?		X	10	0			
4	¿Se mantiene informado de los cambios políticos, económicos y sociales que se dan en el país?	X		10	7			
5	¿Se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en los procesos realizados por la misma?		X	10	0			
6	¿Se da un seguimiento de las problemáticas que se generen en la empresa?		X	10	0			

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACION DE EVENTOS								
7	¿Se analizan los posibles riesgos antes de efectuar cualquier modificación en la estructura corporativa?		X	10	0		Administrador or Gerencia	
8	¿Se encuentran en forma adecuada las instalaciones de la empresa para enfrentar posibles siniestros?	X		10	10		Administrador	
9	¿Cuenta la empresa con un seguro vigente que cubra posibles siniestros que afecten su desempeño?		X	10	0		Administrador	
10	¿Cuentan los empleados con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?	X		10	9		Administrador - empleados	DIE-H 1/1
11	¿Se efectúa una investigación a la competencia desleal?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				110	31			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{31}{110} * 100\%$$

$$NC = 0,28181 * 100\%$$

$$NC = 28,18\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

NR=100%-28,18%

NR=71,82%

Cuadro N° 3.21

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Hotel Boutique Mary Carmen, se ha diagnosticado el componente Identificación de Eventos con un nivel de confianza BAJO con un 28,18%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 71,82% debido a que presenta falencias significativas en 7 de las 11 interrogantes planteadas evidenciando:

- No se analizan los riesgos externos que puedan afectar el funcionamiento de la empresa
- La empresa no tiene un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio
- No se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en sus procesos realizados
- No se da un seguimiento de las problemáticas que se generen en la empresa
- No se analizan los posibles riesgos antes de efectuar cualquier modificación en la estructura corporativa
- La empresa no cuenta con un seguro vigente que cubra posibles siniestros que afecten su desempeño
- No se efectúa una investigación a la competencia desleal


Además de ello existe un análisis superficial del ambiente interno, es decir solo es objeto de análisis cuando presentan problemáticas significativas en los empleados o que afecten a la actividad del servicio ofertado.

El único punto a favor en este componente es que posee una ventaja en cuanto a las instalaciones e infraestructura nueva y sólida para enfrentar posibles siniestros y que los empleados poseen los implementos necesarios para cumplir sus funciones

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N° 3.22

Cuestionario de control interno - Identificación de eventos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Identificación de Eventos								
DIRIGIDO A: Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO NSA- BLE	REF- PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
1	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente interno para la toma de decisiones?	X		10	5	Se efectúa un análisis en forma superficial y no frecuente	Administrador	
2	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente externo para la toma de decisiones?		X	10	0			

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF- PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
3	¿Tiene la empresa un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se mantiene informado de los cambios políticos, económicos y sociales que se dan el país?	X		10	7			
5	¿Se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en los procesos realizados por la misma?		X	10	0			
6	¿Se da un seguimiento de las problemáticas que se generen en la empresa?		X	10	0			
7	¿Se analizan los posibles riesgos antes de efectuar cualquier modificación en la estructura corporativa?		X	10	0		Administrador - Gerencia	
8	¿Se encuentran en forma adecuada las instalaciones de la empresa para enfrentar posibles siniestros?	X		10	8		Administrador	
9	¿Cuenta la empresa con un seguro vigente que cubra posibles siniestros que afecten su desempeño?		X	10	0		Administrador	
10	¿Cuentan los empleados con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?	X		10	9		Administrador - empleados	DIE- CF 1/1
11	¿Se efectúa una investigación a la competencia desleal?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				110	29			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{29}{110} * 100\%$$

$$NC = 0,26363 * 100\%$$

$$NC = 26,36\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

$$NR=100\%-26,36\%$$

$$NR=73,64\%$$

Cuadro N° 3.23

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)



INTERPRETACIÓN

En Casa Fina, el componente Identificación de Eventos presenta un nivel de confianza BAJO al igual que el Hotel ya que la administración y gerencia no han brindado la atención requerida en este aspecto a nivel corporativo, razón por la que en todas las empresas se visualiza resultados similares, como lo es en esta empresa la cual se identifica por un nivel de confianza BAJO con 26,36%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 73,64% debido a que:

- A diferencia del Hotel la infraestructura y las instalaciones con las que cuenta Casa Fina son adecuadas pero no posee las mismas atenciones y beneficios como el Hotel que tiene un sistema contra incendios moderno con contactos directos al 911 y bomberos, lo cual carece Casa Fina.

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.24
Cuestionario de control interno - Identificación de eventos

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
IDENTIFICACION DE EVENTOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Identificación de Eventos								
DIRIGIDO A: King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESP ON- SABL E	REF- PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
1	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente interno para la toma de decisiones?	X		10	5	El análisis es superficial y no frecuente	Administrador	
2	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente externo para la toma de decisiones?		X	10	0			
3	¿Tiene la empresa un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio?		X	10	0			
4	¿Se mantiene informado de los cambios políticos, económicos y sociales que se dan en el país?	X		10	7			
5	¿Se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en los procesos realizados por la misma?		X	10	0			
6	¿Se da un seguimiento de las problemáticas que se generen en la empresa?		X	10	0			
CONTINÚA 								

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS								
7	¿Se analizan los posibles riesgos antes de efectuar cualquier modificación en la estructura corporativa?		X	10	0		Administrador - Gerencia	
8	¿Se encuentran en forma adecuada las instalaciones de la empresa para enfrentar posibles siniestros?	X		10	7		Administrador	
9	¿Cuenta la empresa con un seguro vigente que cubra posibles siniestros que afecten su desempeño?		X	10	0			
10	¿Cuentan los empleados con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?	X		10	9		Administrador empleados	DI E- K P 1/ 1
11	¿Se efectúa una investigación a la competencia desleal?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				110	28			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{28}{110} * 100\%$$

$$NC = 0,25454 * 100\%$$

$$NC = 25,45\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-25,45%

NR=74,55%

Cuadro N° 3.25
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN




En King Pollo, el componente Identificación de Eventos presenta el nivel de confianza más BAJO en relación a las demás empresas del Grupo Corporativo con un 25,45%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 74,55% debido a que:


Además de las falencias repetitivas por causa del inadecuado tratamiento por parte de la Administración y gerencia, King Pollo al desarrollar un proceso productivo relacionado con riesgos más pronunciados que las empresas comerciales o la de servicios, cuenta con las instalaciones menos preparadas para la atención de posibles siniestros, ya que no tiene un sistema de contacto a unidades de apoyo en caso de incendios, las instalaciones de cocina no son tan amplias como se requiere y bodega de igual manera no presenta el orden adecuado.

**d. Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE,
JENNIFFER DESIGN'S**

Cuadro N° 3.26

Cuestionario de control interno - Identificación de eventos

  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
IDENTIFICACION DE EVENTOS								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Identificación de Eventos								
DIRIGIDO A: Almacenes – Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACION DE EVENTOS								
1	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente interno para la toma de decisiones?	X		10	5	El análisis es superficial y no frecuente	Administrador	
2	¿Se analiza los riesgos que se generan en el ambiente externo para la toma de decisiones?		X	10	0			
3	¿Tiene la empresa un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio?		X	10	0			
4	¿Se mantiene informado de los cambios políticos, económicos y sociales que se dan en el país?	X		10	7			
5	¿Se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en los procesos realizados por la misma?		X	10	0			
6	¿Se da un seguimiento de las problemáticas que se generen en la empresa?		X	10	0			

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
IDENTIFICACION DE EVENTOS								
7	¿Se analizan los posibles riesgos antes de efectuar cualquier modificación en la estructura corporativa?		X	10	0		Administrador - Gerencia	
8	¿Se encuentran en forma adecuada las instalaciones de la empresa para enfrentar posibles siniestros?	X		10	8		Administrador	
9	¿Cuenta la empresa con un seguro vigente que cubra posibles siniestros que afecten su desempeño?		X	10	0			
10	¿Cuentan los empleados con los implementos de trabajo adecuados para cumplir sus funciones?	X		10	9		Administrador - empleados	DIE-AB 1/1
11	¿Se efectúa una investigación a la competencia desleal?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				110	29			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{29}{110} * 100\%$$

$$NC = 0,26363 * 100\%$$

$$NC = 26,36\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-26,36%

NR=73,64%

Cuadro N° 3.27**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)**INTERPRETACIÓN**

En Variedades Mary Carmen, Secret's Boutique y Jennifer Design's, el componente Identificación de Eventos presenta un nivel de confianza BAJO con un 26,36%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 73,64% debido a que:

- Afectan la calificación las debilidades a nivel corporativo en cuanto a que no se analizan los riesgos que se generan en el ambiente externo, la empresa no tiene un mecanismo para identificar los riesgos que afecten al negocio, no se consideran las amenazas y las debilidades de la empresa en sus procesos, no se da un seguimiento de las problemáticas existentes y no se analizan los riesgos en general.

Cabe recalcar que la calificación es igual que la de Casa fina en vista de que es manejada por la misma Administración y Gerencia y operan bajo el mismo concepto por ser empresas comerciales, de igual manera se toman las mismas medidas en cuanto a instalación e infraestructura.

Metodología: Matriz de identificación de eventos

Aplicación: Mediante la siguiente matriz se pueden evidenciar los riesgos encontrados en los procesos desarrollados por las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen, identificando a su vez sus causas y efectos.


DIE-M
1/7

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN				
Servicio de Restaurant	No se identifica una caja únicamente para el restaurant	DI-PH 1/12 DI-PH 2/12	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 camarería	La camarera no pueda cumplir con todas sus funciones cuando exista una demanda representativa de clientes	DI-PH 3/12 DI-PH 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 camarería 	<ul style="list-style-type: none"> • Ineficiencia por parte del personal de camarería 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 inconformidad del mismo • Pérdida de clientes 	DI-PH 5/12 DI-PH 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

CONTINÚA 

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN				
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Presentación errónea e inoportuna de la información contable • Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos • La toma de decisiones puede basarse en información errada • Los registros y documentos pueden alterarse o perderse • Pueden darse confabulaciones indebidas entre el personal de recepción y contabilidad • Puede existir desvíos de información entre el área contable y de recepción • Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable 	DI-PH 7/12 DI-PH 8/12	<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecargo de funciones en una misma persona (auxiliar contable), • Ausencia diaria del contador • Contabilidad desarrollada en su mayoría por el auxiliar contable • Inexistencia de un control interno en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Abuso de confianza • Fraude • Problemas con los organismos de control • Mala toma de decisiones
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Publicidad de bajo impacto • Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial • Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción) 	DI-PH 9/12 DI-PH 10/12	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de una unidad de Marketing bien definida • Inexistencia de control interno • Poca importancia de parte de la administración a esta área • Marketing empírico 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Pérdida de clientes • Pérdida de oportunidades en el mercado

DIE-M
2/7

 CONTINÚA 

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFECTO
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN				
Servicio de Organización de eventos	<ul style="list-style-type: none"> • Daños y perjuicios a los Activos Fijos del hotel al realizar el evento. • Robos por parte de terceros durante la ejecución del evento 	DI-PH 11/12 DI-PH 12/12	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de un contrato con cláusulas de seguridad y respaldo así como también las condiciones específicas que salvaguarden los activos fijos de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas
CASA FINA				
Ventas y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude por parte de las vendedoras • Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales. • Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad • Siniestros o pérdidas de mercadería 	DI-PCF 1/4 DI-PCF 2/4	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de controles internos en el área de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Información irreal de los ingresos de la empresa
Compra y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> • El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por pérdida mercadería que esté en buen estado • No exista una cotejación entre la documentación de flete (guías de remisión- traslado de mercadería desde la aduana hacia Ambato) y facturas existentes. • Confabulación fraudulenta entre el bodeguero y vendedoras • Daños y siniestros ocasionados durante la importación y traslado de mercadería hacia la bodega. 	DI-PCF 3/4 DI-PCF 4/4	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de controles internos en la bodega general así como también en la bodega interna • Inexistencia de medidas de seguridad (contrato de seguros salvaguardando la mercadería en el traslado a bodega) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida económica • Abuso de confianza por parte del personal • Inconvenientes legales

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
KING POLLO				
Cocina	<ul style="list-style-type: none"> Desperdicios significativos por parte del personal de cocina Robo de los insumos por parte del personal de cocina Incendios o daños ocasionados a los Activos fijos del restaurant 	DI- PKP 1/4 DI- PKP 2/4	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de controles internos Inexistencia de medidas de seguridad (contrato de seguros contra incendios salvaguardando los activos fijos del restaurant) 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas Abuso de confianza
Despacho y atención al cliente	<ul style="list-style-type: none"> Abuso de confianza (no cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera Al no tener un control de satisfacción al cliente puede darse una mala atención por parte del personal de despacho 	DI- PKP 3/4 DI- PKP 4/4	<ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de controles internos 	<ul style="list-style-type: none"> Mala imagen de la empresa Pérdida de clientes Pérdidas económicas
ALMACENES-BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design's)				
Compra y almacenamiento	<ul style="list-style-type: none"> Mala imagen de la empresa hacia el cliente al presentar mercadería en malas condiciones. Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería. Desvío o pérdida de información contable (facturas de compra) Omitirse la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad Confabulaciones fraudulentas entre vendedores y cajeros para la fuga de mercadería El bodeguero tiene la posibilidad de asumir 	DI- PAB 1/8 DI- PAB 2/8	<ul style="list-style-type: none"> No se percibe una revisión minuciosa en la ubicación de mercadería en las secciones correspondientes No se entrega oportunamente las facturas de compra al área de contabilidad Inexistencia de control interno en bodega general y cada uno de los almacenes 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdida de clientes Información financiera irreal Pérdidas económicas

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
ALMACENES-BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design´s)				
	por perdida mercadería que esté en buen estado <ul style="list-style-type: none"> Abuso de confianza por parte del personal de ventas y seguridad. 	DI-PAB 1/8 DI-PAB 2/8	existentes <ul style="list-style-type: none"> Inexistencia de un manual de funciones y procedimientos 	
Pagaduría – Pago a proveedores	<ul style="list-style-type: none"> Malversación de fondos Abuso de confianza por parte de la pagadora Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora Incumplimiento en el pago a proveedores 	DI-PAB 3/8 DI-PAB 4/8	<ul style="list-style-type: none"> Sobrecargo de funciones Alto grado de confianza en pagaduría por parte de la administración Inexistencia de control interno en Pagaduría y contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas Problemas legales Desconfianza de parte de los pagadores
Pagaduría – Pago de gastos menores	<ul style="list-style-type: none"> Desperdicio de dinero Mal manejo de la información contable Alteración de documentos y registros contables para justificar desembolsos no realizados 	DI-PAB 3/8 DI-PAB 4/8	<ul style="list-style-type: none"> Ejecución de gastos innecesarios Inexistencia de segregación de funciones Inexistencia de control interno 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas Información financiera errónea Mala toma de decisiones
Pagaduría – Recaudación	<ul style="list-style-type: none"> Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos Apropiación indebida de las recaudaciones Encubrimiento de ingresos diarios con los responsables de los almacenes 	DI-PAB 3/8 DI-PAB 4/8	<ul style="list-style-type: none"> La seguridad física del efectivo no es adecuada Confianza otorgada a terceras personas para efectuar los depósitos bancarios Inexistencia de un sistema de control interno que 	<ul style="list-style-type: none"> Pérdidas económicas Información inexacta sobre la liquidez de la empresa Mala toma de decisiones financieras Abuso de confianza

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
ALMACENES-BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design's)				
			<p>salvague el efectivo de la empresa así como también que controle los desembolsos efectuados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de confianza en pagaduría por parte de la administración 	
Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos • Se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control • La toma de decisiones puede basarse en información errada • Los registros y documentos pueden alterarse o perderse • Pueden darse confabulaciones indebidas entre la auxiliar contable y terceros • Información contable incorrecta. • Omisión de registro de transacciones 	<p>DI-PAB 5/8</p> <p>DI-PAB 6/8</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de control interno en el área contable • El contador no se encuentra frecuentemente en la empresa • Bajo interés o desconocimiento por parte de la administración en la implantación estratégica de controles en el área de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Información financiera errónea • Problemas con los organismos de control • Mala imagen de la empresa • Abuso de confianza • Fraude • Mala toma de decisiones

DIE-M 7/7

PROCESO	RIESGOS	REF-PT	CAUSA	EFEECTO
ALMACENES-BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design's)				
Servicio al cliente y ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Fraude por parte de las vendedoras • Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales • Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad • Siniestros o pérdidas de mercadería 	DI-PAB 7/8 DI-PAB 8/8	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencias de control interno en caja y el área de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas económicas • Información financiera errónea

ELABORADO POR: GCSP / DETV	FECHA: 08/01/2015
REVISADO POR: IEBE / CPAP	FECHA: 08/01/2015

3.3.4 Evaluación de riesgos


Metodología: Cuestionario

Aplicación:

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.28

Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Evaluación del Riesgo								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond	Calif			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
1	¿Se considera el impacto que generan los cambios empresariales en el entorno laboral?		X	10	0		Administrador	
2	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?		X	10	0		Administrador-empleados	DER-H 1/1
3	¿Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se efectúa una evaluación de los riesgos existentes dentro de la empresa?		X	10	0			
5	¿Se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones?		X	10	0		Administrador	

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
6	¿Se tiene establecido en las distintas áreas de la empresa, mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto económico, se encuentren debidamente administrados?		X	10	0		Administrador	
7	¿Se evalúa los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio?		X	10	0		Administrador	
8	¿Cuenta la empresa con personal con habilidades competentes para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
TOTAL				80	0			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{0}{80} * 100\%$$

$$NC = 0 * 100\%$$

$$NC = 0\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

NR=100%-0%

NR=100%

Cuadro N° 3.29
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN


En Hotel Boutique Mary Carmen, el componente Evaluación de Riesgos no se ejecuta en vista de que no se identifican los riesgos, razón por la cual no se pueden evaluar, presentando con ello una inexistencia de nivel de confianza generando a su vez un nivel de riesgo ALTO con un 100%, debido a que todas las interrogantes formuladas presentan una calificación de 0 puntos. Es decir se evidencia que:


- No se considera el impacto que generan los cambios empresariales en el entorno laboral
- No se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad
- No se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado
- No se efectúa una evaluación de los riesgos existentes dentro de la empresa
- No se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones
- No se tiene establecido en las distintas áreas de la empresa, mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto económico, se encuentren debidamente administrados
- No se evalúan los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio

- La empresa no cuenta con personal con habilidades competentes para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N° 3.30
Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Evaluación del Riesgo								
DIRIGIDO A : Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
1	¿Se considera el impacto que generan los cambios empresariales en el entorno laboral?		X	10	0		Administrador	
2	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?		X	10	0		Administrador-empleados	DER-CF 1/1
3	¿Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se efectúa una evaluación de los riesgos existentes dentro de la empresa?		X	10	0			
5	¿Se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones?		X	10	0			

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
6	¿Se tiene establecido en las distintas áreas de la empresa, mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto económico, se encuentren debidamente administrados?		X	10	0		Administrador	
7	¿Se evalúa los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio?		X	10	0		Administrador	
8	¿Cuenta la empresa con personal con habilidades competentes para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
TOTAL				80	0			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{0}{80} * 100\%$$

$$NC = 0 * 100\%$$

$$NC = 0\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 0\%$$

$$NR = 100\%$$

Cuadro N° 3.31
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)


INTERPRETACIÓN

En Casa Fina, el componente Evaluación de Riesgos no presenta al igual que el Hotel un nivel de confianza reflejando un riesgo ALTO con un 100% debido a que de igual manera no se identifican riesgos por lo que no existe su evaluación, presentando en sus 8 interrogantes evaluadas una calificación de 0 puntos.

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.32
Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Evaluación del Riesgo								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
1	¿Se considera el impacto que generan los cambios empresariales en el entorno laboral?		x	10	0		Administrador	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
2	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?		X	10	0		Administrador- empleados	DER -KP 1/1
3	¿Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se efectúa una evaluación de los riesgos existentes dentro de la empresa?		X	10	0			
5	¿Se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones?		X	10	0			
6	¿Se tiene establecido en las distintas áreas de la empresa, mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto económico, se encuentren debidamente administrados?		X	10	0			
7	¿Se evalúa los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio?		X	10	0			
8	¿Cuenta la empresa con personal con habilidades competentes para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
TOTAL						80	0	

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{0}{80} * 100\%$$

$$NC = 0 * 100\%$$

$$NC = 0\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

$$NR=100\%-0\%$$

$$NR=100\%$$

Cuadro N° 3.33

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo




Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)


INTERPRETACIÓN

En King Pollo, el componente Evaluación de Riesgos no existe de igual manera que en las demás empresas del Grupo Corporativo, en vista de que los riesgos no se identifican, es decir no posee un nivel de confianza y su riesgo radica en un 100%, siendo extremadamente ALTO

**d. Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE,
JENNIFFER DESIGN'S**

Cuadro N° 3.34
Cuestionario de control interno - Evaluación del riesgo

  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Evaluación del Riesgo								
DIRIGIDO A : Almacenes - Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON SAB LE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
1	¿Se considera el impacto que generan los cambios empresariales en el entorno laboral?		X	10	0		Administrador	
2	¿Se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para la entidad?		X	10	5	Según el administrador no se difunde el concepto de riesgo y las consecuencias de los mismos, sin embargo el 46% de empleados muestran tener conocimiento general de los riesgos y consecuencias existentes.	Administrador- empleados	DER-AB 1/1
3	¿Se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado?		X	10	0		Administrador	
EVALUACIÓN DEL RIESGO								
4	¿Se efectúa una evaluación de los riesgos existentes dentro de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿Se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones?		X	10	0			

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESP ON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
6	¿Se tiene establecido en las distintas áreas de la empresa, mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto económico, se encuentren debidamente administrados?		X	10	0		Administrador	
7	¿Se evalúa los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio?		X	10	0			
8	¿Cuenta la empresa con personal con habilidades competentes para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
TOTAL				80	5			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{5}{80} * 100\%$$

$$NC = 0,0625 * 100\%$$

$$NC = 6,25\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 6,25\%$$

$$NR = 93,75\%$$

Cuadro N° 3.35
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Secret's Boutique y Jennifer Design's, el componente Evaluación de Riesgos también se ausenta por la inexistencia de identificación de riesgos, sin embargo presenta un nivel de confianza BAJO con un 6,25%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 93,75% debido a que a diferencia de las demás empresas del Grupo Corporativo, en los Almacenes según la administración no se difunde el concepto de Riesgos y sus consecuencias, sin embargo el 46% de los empleados encuestados muestran tener un conocimiento general de los riesgos y sus consecuencias dentro del giro del negocio presentado argumentos a base de su experiencia.

Metodología: Matriz de evaluación de riesgos


Cuadro N° 3.36
Semaforización – Evaluación de riesgos

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

Fuente: (Informe COSO II- Gestión de riesgos corporativos- Marco Integrado – Técnicas de aplicación, 2004)

Cuadro N° 3.37
Matriz de evaluación de riesgos


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 inconformidad del mismo	DIE-M 1/7	X			M
	Pérdida de clientes por altos costos	DIE-M 1/7	X			M
Contabilidad	Presentación errónea 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

CONTINÚA 

PROCESO	RIESGOS	REF -PT	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN						
Contabilidad	Pueden darse confabulaciones indebidas entre el personal de recepción y contabilidad	DIE-M 2/7		X		B
	Puede existir desvíos de información entre el área contable y de recepción	DIE-M 2/7		X		M
	Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable	DIE-M 2/7		X		A
Marketing	Publicidad de bajo impacto	DIE-M 2/7		X		M
	Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial	DIE-M 2/7			X	A
	Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción)	DIE-M 2/7		X		A
Servicio de Organización de eventos	Daños y perjuicios a los Activos Fijos del hotel al realizar el evento.	DIE-M 3/7	X			M
	Robos por parte de terceros durante la ejecución del evento	DIE-M 3/7		X		B
CASA FINA						
Ventas y atención al cliente	Fraude por parte de las vendedoras	DIE-M 3/7		X		A
	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	DIE-M 3/7		X		A
	Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	DIE-M 3/7		X		M
	Siniestros o pérdidas de mercadería	DIE-M 3/7		X		M

CONTINÚA →

PROCESO	RIESGOS	REF -PT	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
CASA FINA						
Compra y almacenamiento	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado	DIE-M 3/7		X		A
	No exista una cotejación entre la documentación de flete (guías de remisión- traslado de mercadería desde la aduana hacia Ambato) y facturas existentes.	DIE-M 3/7		X		M
	Confabulación fraudulenta entre el bodeguero y vendedoras	DIE-M 3/7	X			M
	Daños y siniestros ocasionados durante la importación y traslado de mercadería hacia la bodega.	DIE-M 3/7	X			M
KING POLLO						
Cocina	Desperdicios significativos por parte del personal de cocina	DIE-M 4/7		X		A
	Robo de los insumos por parte del personal de cocina	DIE-M 4/7		X		A
	Incendios o daños ocasionados a los Activos fijos del restaurant	DIE-M 4/7	X			B
Despacho y atención al cliente	Abuso de confianza (no cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera	DIE-M 4/7		X		A
	Al no tener un control de satisfacción al cliente puede darse una mala atención por parte del personal de despacho	DIE-M 4/7		X		A
ALMACENES – BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design´s)						
Compra y almacenamiento	Mala imagen de la empresa hacia el cliente al presentar mercadería en malas condiciones.	DIE-M 4/7		X		A
	Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería.	DIE-M 4/7		X		A
	Desvío o pérdida de información contable (facturas de compra)	DIE-M 4/7		X		M

CONTINÚA 

PROCESO	RIESGOS	REF -PT	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
ALMACENES – BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret’s Boutique, Jennifer Design’s)						
Compra y almacenamiento	Omitirse la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	DIE-M 4/7	X			A
	Confabulaciones fraudulentas entre vendedores y cajeros para la fuga de mercadería	DIE-M 4/7		X		A
	El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado	DIE-M 4/7		X		A
	Abuso de confianza del personal de ventas y seguridad.	DIE-M 5/7	X			M
Pagaduría – Pago a proveedores	Malversación de fondos	DIE-M 5/7			X	M
	Abuso de confianza por parte de la pagadora	DIE-M 5/7			X	A
	Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora	DIE-M 5/7	X			A
	Incumplimiento en el pago a proveedores	DIE-M 5/7		X		M
Pagaduría – Pago de gastos menores	Desperdicio de dinero	DIE-M 5/7		X		A
	Mal manejo de la información contable	DIE-M 5/7		X		A
	Alteración de documentos y registros contables para justificar desembolsos no realizados	DIE-M 5/7		X		A
Pagaduría – Recaudación	Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos	DIE-M 5/7		X		A
	Apropiación indebida de las recaudaciones	DIE-M 5/7		X		A
	Encubrimiento de ingresos diarios con los responsables de cada almacén	DIE-M 5/7		X		M

CONTINÚA →

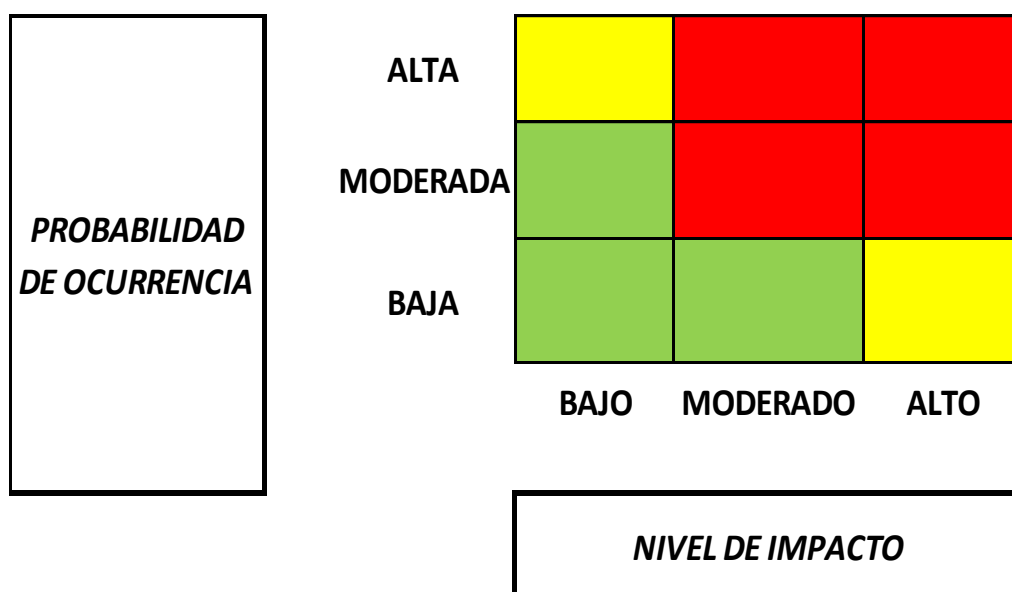
PROCESO	RIESGOS	REF -PT	TIPO DE RIESGO			CALIFICACIÓN GLOBAL DEL RIESGO
			RIESGO INHERENTE	RIESGO DE CONTROL	RIESGO DE DETECCIÓN	
ALMACENES – BOUTIQUES (Variedades Mary Carmen, Secret´s Boutique, Jennifer Design´s)						
Contabilidad	Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos	DIE-M 6/7	X			A
	Se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control	DIE-M 6/7	X			A
	La toma de decisiones puede basarse en información errada	DIE-M 6/7			X	A
	Los registros y documentos pueden alterarse o perderse	DIE-M 6/7		X		A
	Pueden darse confabulaciones indebidas entre la auxiliar contable y terceros	DIE-M 6/7	X			M
	Información contable incorrecta.	DIE-M 6/7		X		A
	Omisión de registro de transacciones	DIE-M 6/7		X		M
Servicio al cliente y ventas	Fraude por parte de las vendedoras	DIE-M 7/7	X			A
	Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales	DIE-M 7/7		X		A
	Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad	DIE-M 7/7		X		A
	Siniestros o pérdidas de mercadería	DIE-M 7/7	X			A

Metodología: Análisis de Probabilidad - Impacto

Aplicación:

De los riesgos con calificación Alta se realizará el análisis de probabilidad – impacto

Esquema:



ALTO



MEDIO



BAJO

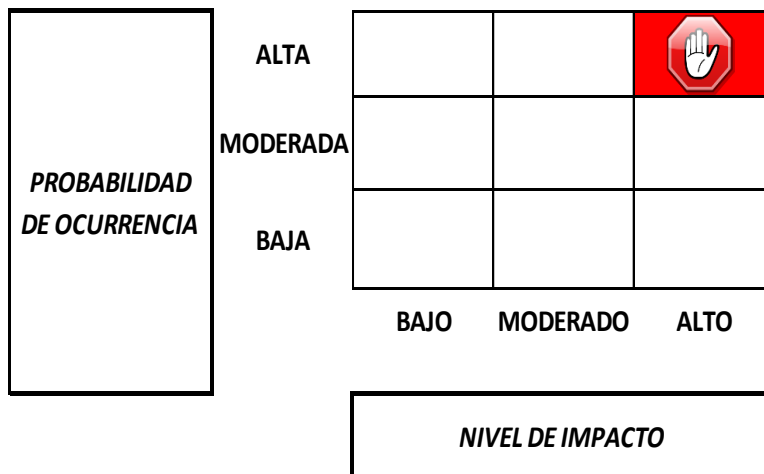


Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Proceso: Contabilidad

RIESGOS


- Presentación errónea e inoportuna de la información contable



Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que se evidencia un sobrecargo de funciones en la auxiliar contable, quien desarrolla en su mayoría la contabilidad, además de que el contador no se encuentra permanentemente en la empresa; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que conlleva a pérdidas económicas para la empresa, además de inconvenientes con organismos de control.


- Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que la mayoría de la responsabilidad de la contabilidad recae sobre la auxiliar contable, presentando así un sobrecargo de funciones, además de que no existe un control interno; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO al presentarse información imprecisa que conlleve a pérdidas económicas para la empresa.


- La toma de decisiones puede basarse en información errada

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que no existe un control interno, además del sobrecargo de funciones en la auxiliar contable; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que se genera una mala toma de decisiones que conlleva a pérdidas económicas para la empresa.

- Puede existir malversación de fondos por parte de la auxiliar contable

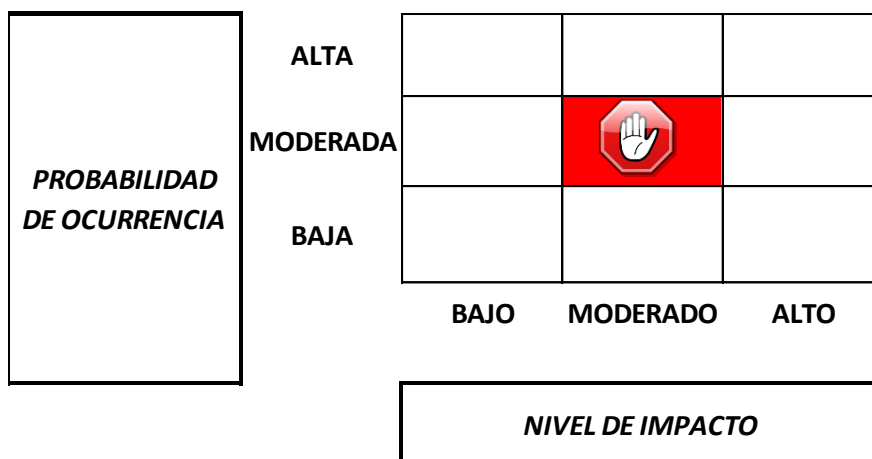
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que la contabilidad es desarrollada en su mayoría por la auxiliar contable, mientras que el contador no se encuentra permanentemente en la empresa y no existe un control interno; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO al darse un abuso de confianza por parte de la auxiliar contable que implique fraude y por ende pérdidas económicas para la empresa.

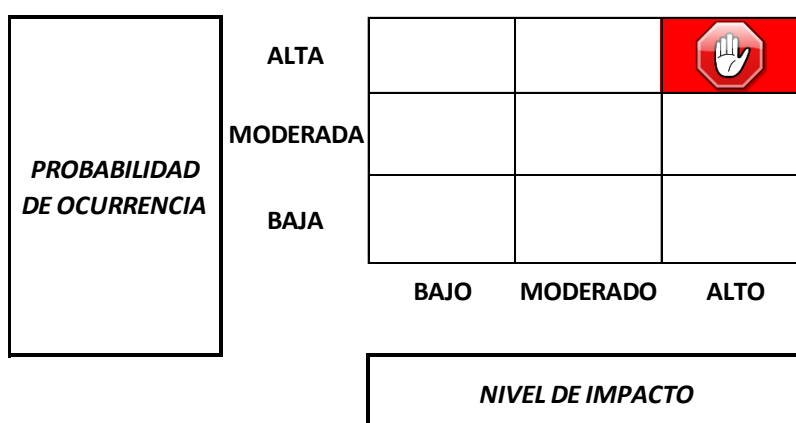
Proceso: Marketing

- Pasar por inadvertido hechos relevantes en el comportamiento de la demanda que podría contribuir a un mejor desarrollo empresarial

**Interpretación:**

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que no se da mucha importancia a esta área, además de que el marketing se desarrolla de forma empírica; consecuentemente el nivel de impacto es MODERADO al conllevar una pérdida de clientes para la empresa.

- Pasar por inadvertido actividades de importancia dentro del área de Marketing (Estudio del producto, precio, plaza y promoción)



Interpretación:


Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que la empresa no cuenta con una unidad de marketing bien definida, además de que la publicidad se desarrolla de manera empírica; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que conlleva una pérdida de oportunidades en el mercado y posteriormente pérdidas económicas.

Empresa: CASA FINA

Proceso: Ventas y atención al cliente

RIESGOS:

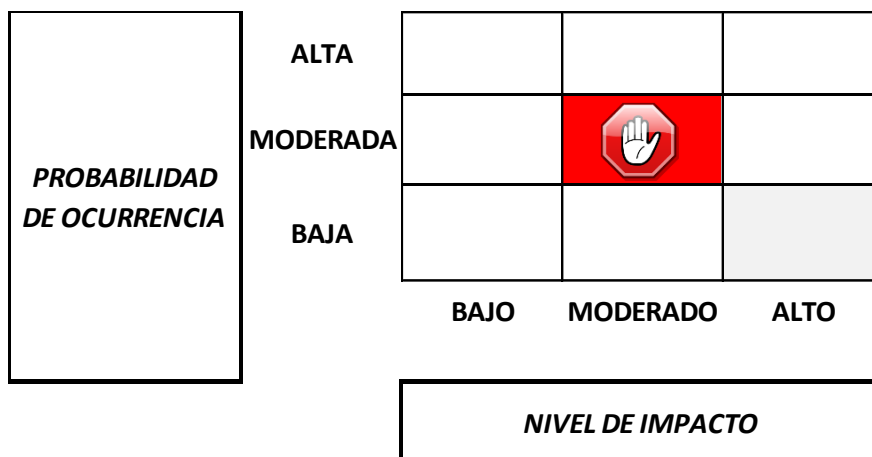
- Fraude por parte de las vendedoras

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad BAJA debido a que no existe un control interno en el área de ventas, sin embargo al ser un almacén que en su mayoría posee artículos de gran volumen y su nivel de seguridad es adecuado, este riesgo no puede ocurrir con tanta frecuencia: sin embargo el nivel de impacto que genera es ALTO ya que conlleva pérdidas económicas para la empresa.

- Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales



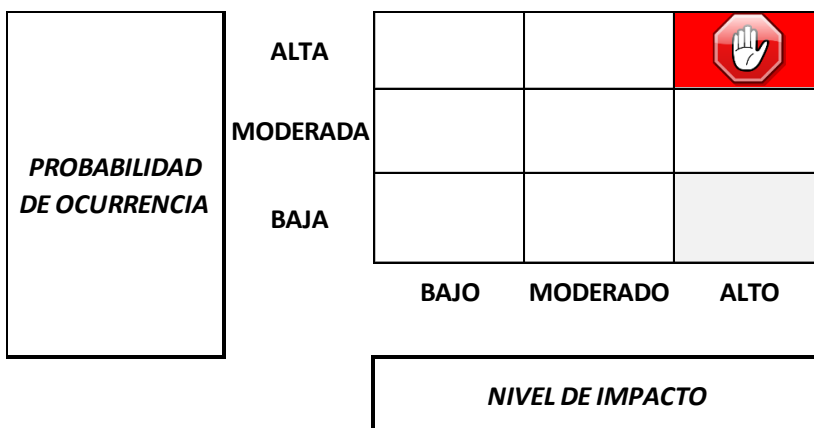
Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que no existe un control interno en el área de ventas; consecuentemente el nivel de impacto es MODERADO ya que se genera información irreal de los ingresos de la empresa.

Proceso: Compra y almacenamiento

RIESGO

- El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado



Interpretación:


Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que no existen controles internos en la bodega general así como también en la bodega interna; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO al darse un abuso de confianza en el personal que conlleve a pérdidas económicas para la empresa.

Empresa: KING POLLO

Proceso: Cocina

RIESGOS:


- Desperdicios significativos por parte del personal de cocina

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de controles internos en esta área; consecuentemente el nivel de impacto es MODERADO ya que conlleva pérdidas económicas para la empresa.

- Robo de los insumos por parte del personal de cocina

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				


Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de controles internos en esta área; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO al darse un abuso de confianza por parte del personal que conlleva pérdidas económicas para la empresa.

Proceso: Despacho y atención al cliente

RIESGOS:


- Abuso de confianza (no cobrar alguna orden de despacho) por parte de la cajera

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a la inexistencia de controles internos en esta área; consecuentemente el nivel de impacto es MODERADO al generarse pérdidas económicas para la empresa.

- Al no tener un control de satisfacción al cliente puede darse una mala atención por parte del personal de despacho

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:


Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de controles internos; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que implica una mala imagen de la empresa que conlleva pérdida de clientes y por ende pérdidas económicas.

Empresas: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S

Proceso: Compra y Almacenamiento

RIESGOS:


- Mala imagen de la empresa hacia el cliente al presentar mercadería en malas condiciones.

<i>PROBABILIDAD DE OCURRENCIA</i>	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
<i>NIVEL DE IMPACTO</i>				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido ya que no se percibe una revisión minuciosa en la ubicación de mercadería en las secciones correspondientes por parte de las vendedoras así como también en el estado antes de su exhibición; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que conlleva una pérdida de clientes, mala imagen empresarial, y por consiguiente pérdidas económicas


- Inconsistencia entre los saldos registrados en el sistema y la constatación física de la mercadería.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de control interno en los almacenes; consecuentemente el nivel de impacto es MODERADO ya que se genera información financiera irreal sobre la empresa.

- Omitirse la facturación en compras de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad

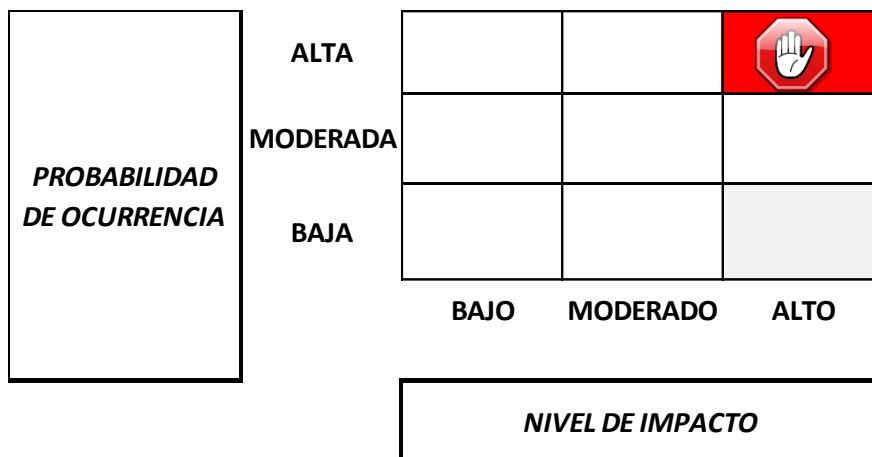
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a la inexistencia de control interno en los almacenes; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que se genera información financiera imprecisa que

conlleva a una mala toma de decisiones empresariales y acarrea pérdidas económicas.

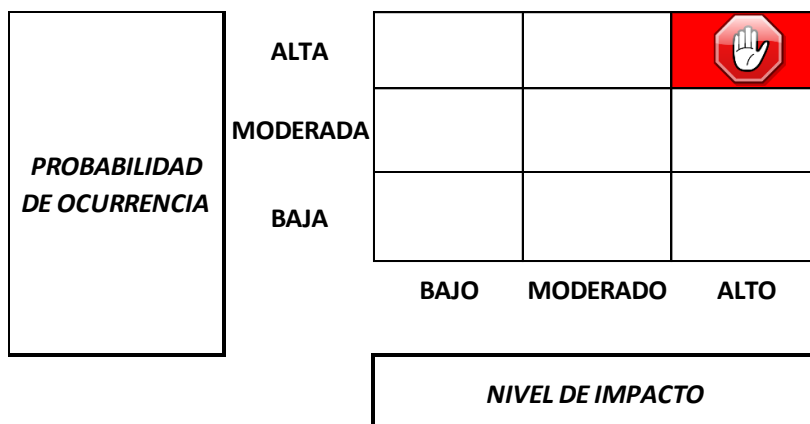
- Confabulaciones fraudulentas entre vendedores y cajeros para la fuga de mercadería



Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de control interno en los almacenes; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO al darse un abuso de confianza por parte del personal que conlleva pérdidas económicas para la empresa.

- El bodeguero tiene la posibilidad de asumir por perdida mercadería que esté en buen estado



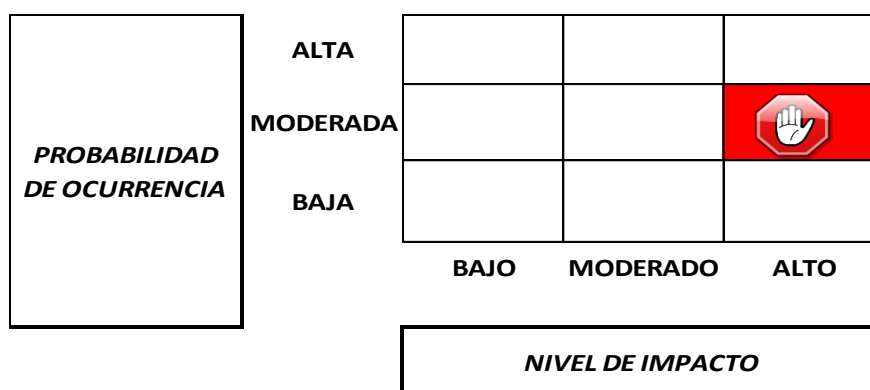
Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de control interno en la bodega general y cada uno de los almacenes; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que puede existir un abuso de confianza significativo por parte del bodeguero en caso de suscitarse el riesgo además que conlleva a pérdidas económicas que a lo largo del tiempo pueden convertirse en significativas para el desarrollo de las actividades de la empresa.

Proceso: Pagaduría- Pago a proveedores


RIESGOS:

- Abuso de confianza por parte de la pagadora

**Interpretación:**

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que existe un grado de confianza determinado por este diagnóstico como exagerado por parte de la administración hacia pagaduría, dando lugar de esta manera a la inexistencia de segregación de funciones en cuanto a autorización, pago y recaudación; consecuentemente el nivel de impacto es ALTO ya que al suscitarse puede dar lugar a fraudes y jugar tal vez con la misma imagen de las empresa.

- Confabulación fraudulenta entre auxiliar contable y pagadora

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				


Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a la inexistencia de control interno en cuanto a la evaluación y seguimiento del desempeño de sus empleados así como también el establecimiento de controles que certifiquen la veracidad de las transacciones ejecutadas por el área de contabilidad y pagaduría; consecuentemente el nivel de riesgo es ALTO ya que en caso de suscitarse puede ocasionar daños y perjuicios ya sean económicos a las empresas.

Proceso: Pagaduría- pago de gastos menores

RIESGOS:


- Desperdicio de dinero

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que pagaduría en vista del poder de disponer los recursos de la empresa según ella creyera conveniente puede ejecutar gastos innecesarios; consecuentemente el impacto que genera es ALTO ya que puede generar pérdidas económicas.


- Mal manejo de la información contable

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADO por falta de control interno, consecuentemente su impacto es ALTO ya que al generar información financiera errada de esa naturaleza puede suscitar la mala toma de decisiones

- Alteración de documentos y registros contables para justificar desembolsos no realizados

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				


Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a que la pagadora al tener potestad y único control y manejo de las facturas de los desembolsos efectuados tiene la libertad de alterar la documentación a su conveniencia por la falta de control interno, generando así un impacto ALTO ya que la empresa puede tener pérdidas económicas y confianza equívoca en un empleado.

Proceso: Pagaduría- Recaudación

RIESGOS:


- Alta exposición del efectivo a pérdidas o robos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que la seguridad física del efectivo no es adecuada, generando así un impacto ALTO ya que en caso de suscitarse puede ocurrir robos burlando la seguridad de las cámaras trayendo a su vez pérdidas económicas

- Apropiación indebida de las recaudaciones

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				


Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que los depósitos bancarios de la empresa se confían en terceras personas para su ejecución, más no siempre lo realiza directamente la pagadora; consecuentemente su impacto es ALTO ya que puede generar pérdidas económicas significativas.

Proceso: Contabilidad

RIESGOS:


- Pueden efectuarse asientos o registros contables que presenten incorrectamente el saldo de determinadas cuentas u oculten hechos fraudulentos

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que existe un sobrecargo de funciones por parte de la Auxiliar contable; consecuentemente su impacto es ALTO ya que al poseer el conocimiento profesional suficiente para encubrir hechos fraudulentos no se puede detectar con facilidad además de la información financiera errónea y las pérdidas económicas


- Se puede presentar la información contable de manera inoportuna, en caso de darse revisiones por parte de los organismos de control

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADO debido a que el contador no se encuentra frecuentemente en la empresa; consecuentemente su impacto es MODERADO ya que al suscitarse puede ocasionar problemas con los organismos de control al cual se rige la empresa.

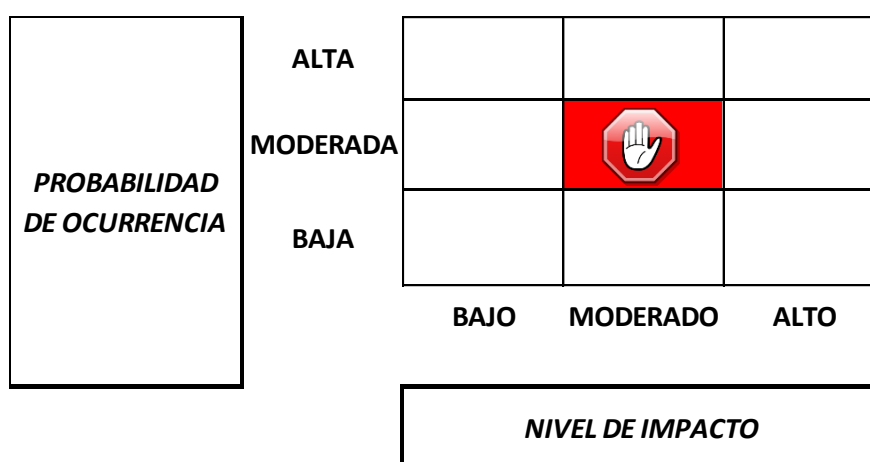
- La toma de decisiones puede basarse en información errada

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:


Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido al bajo interés o desconocimiento por parte de la administración en la implantación estratégica de controles en el área de contabilidad, consecuentemente su impacto es ALTO ya que la gestión de la empresa depende de una decisión.

- Los registros y documentos pueden alterarse o perderse

**Interpretación:**

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido al sobrecargo de funciones por parte de contabilidad además de la inexistencia de control interno en ésta área; consecuentemente su impacto es MODERADO ya que la información financiera generada puede ser incorrecta no se considera un impacto alto ya que el manejo de dinero lo lleva exclusivamente pagaduría.

- Información contable incorrecta

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				


Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA en vista de que la contabilidad es desarrollada en su mayoría por la auxiliar contable; consecuentemente su impacto ALTO ya que en caso de genera información financiera errónea que puede ser base de la mala toma de decisiones

Proceso: Servicio al cliente y ventas

RIESGOS:


- Fraude por parte de las vendedoras

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a la inexistencia de controles internos en el área de caja y ventas; consecuentemente posee un impacto ALTO ya que puede ocasionar pérdidas económicas significativas.


- Inconsistencias entre el saldo registrado en el sistema con las existencias físicas reales

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA debido a la inexistencia de control interno; consecuentemente su impacto es ALTO ya que puede ocasionar disgustos con el cliente al ofrecerle mercadería que no existe en el almacén a más de que la información financiera registrada sería irreal


- Omitirse la facturación de ciertos artículos presentando saldos irreales en la contabilidad

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad MODERADA debido a que al efectuar la contabilidad en su mayoría por parte de la auxiliar tiene la potestad de usar la información a su conveniencia; consecuentemente su impacto es ALTO ya que puede ocasionar robos y fraudes por parte de la misma

- Siniestros o pérdidas de mercadería

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA			
	MODERADA			
	BAJA			
		BAJO	MODERADO	ALTO
NIVEL DE IMPACTO				

Interpretación:

Para este riesgo se determina una probabilidad ALTA en vista de la inexistencia de control interno; consecuentemente su impacto es ALTO ya que puede generar pérdidas económicas a más del abuso de confianza por parte del personal y la improductividad de su trabajo

3.3.5 Respuesta al riesgo


Metodología: Cuestionario


Aplicación:

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.38

Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
RESPUESTA AL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Respuesta al Riesgo								
DIRIGIDO A: Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
1	¿Se encuentra preparada la empresa para asumir un impacto significativo (pérdida económica)?	X		10	7		Administrador-Gerencia	
2	¿Conoce las formas de tratar los riesgos?		X	10	0		Administrador	
3	¿Se reúnen frecuentemente los administradores, gerencia y socios con el fin de determinar planes de mitigación a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
4	¿Existen mecanismos de prevención frente a los riesgos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha evitado?		X	10	0		Gerencia	

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
6	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha reducido de alguna manera?	X		10	9		Gerencia	
7	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha compartido este riesgo con terceros?		X	10	0		Gerencia	
8	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha aceptado este riesgo?	X		10	7		Gerencia	
TOTAL				80	23			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{23}{80} * 100\%$$

$$NC = 0,2875 * 100\%$$

$$NC = 28,75\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 28,75\%$$

$$NR = 71,25\%$$

Cuadro N° 3.39

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN


A través de la experiencia y la disponibilidad económica de la dirección pueden dar respuesta a riesgos inherentes propios del Grupo Corporativo a pesar de no ser identificados, mucho menos evaluados, es así que Hotel Boutique Mary Carmen presenta un nivel de confianza BAJO con un 28,75%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 71,25% debido a que:


- A pesar de la experiencia existe desconocimiento de parte de gerencia y la administración en cuanto a las formas y maneras de tratar a un riesgo (evitar, reducir, aceptar y compartir) y si lo hacen es de manera empírica.
- No existen reuniones de la administración ni de ningún directivo para determinar planes de mitigación a los diferentes riesgos a los cuales se expone el Grupo Corporativo, estas decisiones lo ejerce Gerencia con el apoyo de la administración si lo considera.
- No existen mecanismos de prevención frente a los riesgos de la empresa
- Gerencia desconoce a pesar de su larga trayectoria y experiencia en el negocio como evitar y tratar de compartir un riesgo detectado.

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N° 3.40

Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo

		CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
		RESPUESTA AL RIESGO						
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Respuesta al Riesgo								
DIRIGIDO A: Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
1	¿Se encuentra preparada la empresa para asumir un impacto significativo (pérdida económica)?	X		10	7		Administrador- Gerencia	

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA -BLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
2	¿Conoce las formas de tratar los riesgos?		X	10	0		Administrador	
3	¿Se reúnen frecuentemente los administradores, gerencia y socios con el fin de determinar planes de mitigación a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
4	¿Existen mecanismos de prevención frente a los riesgos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha evitado?		X	10	0		Gerencia	
6	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha reducido de alguna manera?	X		10	9			
7	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha compartido este riesgo con terceros?		X	10	0			
8	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha aceptado este riesgo?	X		10	7			
TOTAL				80	23			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{23}{80} * 100\%$$

$$NC = 0,2875 * 100\%$$

$$NC = 28,75\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 28,75\%$$

$$NR = 71,25\%$$

Cuadro N° 3.41

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo


Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En CASA FINA el componente Respuesta al riesgo presenta resultados iguales a los de las demás empresas, es decir: un nivel de confianza BAJO con un 28,75%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 71,25% debido a que esta calificación es gracias a la experiencia y trayectoria de gerencia así como también a su disponibilidad y solvencia económica.

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.42
Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
RESPUESTA AL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Respuesta al Riesgo								
DIRIGIDO A: King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
1	¿Se encuentra preparada la empresa para asumir un impacto significativo (pérdida económica)?	X		10	7		Administrador - Gerencia	
2	¿Conoce las formas de tratar los riesgos?		X	10	0		Administrador	
3	¿Se reúnen frecuentemente los administradores, gerencia y socios con el fin de determinar planes de mitigación a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador - Gerencia	
4	¿Existen mecanismos de prevención frente a los riesgos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha evitado?		X	10	0		Gerencia	
6	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha reducido de alguna manera?	X		10	9		Gerencia	
7	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha compartido este riesgo con terceros?		X	10	0		Gerencia	
8	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha aceptado este riesgo?	X		10	7		Gerencia	
TOTAL				80	23			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{23}{80} * 100\%$$

$$NC = 0,2875 * 100\%$$

$$NC = 28,75\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 28,75\%$$

$$NR = 71,25\%$$

Cuadro N° 3.43

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)




INTERPRETACIÓN:

En King Pollo en el componente Respuesta al riesgo presenta resultados iguales a los de las demás empresas, es decir: un nivel de confianza BAJO con un 28,75%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 71,25% debido a que esta calificación es gracias a la experiencia y trayectoria de gerencia así como también de su disponibilidad y solvencia económica.

d. Empresas: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S

Cuadro N° 3.44

Cuestionario de control interno - Respuesta al riesgo

  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
RESPUESTA AL RIESGO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Respuesta al Riesgo								
DIRIGIDO A: Almacenes - Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
1	¿Se encuentra preparada la empresa para asumir un impacto significativo (pérdida económica)?	X		10	7		Administrador- Gerencia	
2	¿Conoce las formas de tratar los riesgos?		X	10	0		Administrador	
3	¿Se reúnen frecuentemente los administradores, gerencia y socios con el fin de determinar planes de mitigación a los diferentes riesgos a los cuales se expone la empresa?		X	10	0		Administrador- Gerencia	
4	¿Existen mecanismos de prevención frente a los riesgos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
5	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha evitado?		X	10	0		Gerencia	
6	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted lo ha reducido de alguna manera?	X		10	9		Gerencia	

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
RESPUESTA AL RIESGO								
7	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha compartido este riesgo con terceros?		X	10	0		Gerencia	
8	¿En su experiencia laboral, frente a un riesgo significativo detectado, usted ha aceptado este riesgo?	X		10	7		Gerencia	
TOTAL				80	23			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{23}{80} * 100\%$$

$$NC = 0,2875 * 100\%$$

$$NC = 28,75\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 28,75\%$$

$$NR = 71,25\%$$

Cuadro N° 3.45

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN:

En Variedades Mary Carmen, Secret's Boutique y Jennifer Design's el componente Respuesta al riesgo presenta resultados similares a los de las demás empresas, es decir: un nivel de confianza BAJO con un 28,75%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 71,25% debido a que esta calificación es gracias a la experiencia y trayectoria de gerencia así como también a su disponibilidad y solvencia económica.

3.3.6 Actividades de control

Metodología: Cuestionario


Aplicación

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN


Cuadro N° 3.46

Cuestionario de control interno - Actividades de control

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ACTIVIDADES DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Actividades de Control								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO NSA- BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
1	¿Posee la empresa políticas que contribuyan al adecuado desempeño de sus actividades?		X	10	0		Administrador	

CONTINÚA 


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO NSA BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
2	¿Se realiza periódicamente informes económicos-financieros de la empresa para su análisis y toma de decisiones por parte de la junta de socios?		X	10	0	La administración no lo hace, sin embargo en su forma empírica y considerando su experiencia en el negocio lo hace	Administrador-Gerencia	
3	¿Existe una autorización documentada y pertinente para cada una de las transacciones que ejecuta la empresa?	X		10	8		Contador- Auxiliar Contable	
4	¿Existe un plan contable de cuentas debidamente descrito, codificado y clasificado acorde con las transacciones de la empresa?	X		10	9		Contador- Auxiliar Contable	
5	¿Es necesaria la autorización de la Administración para las transacciones de compra de venta que ejecuta la empresa?	X		10	9		Administrador	
6	¿Existe un departamento o responsable para el control de los procedimientos de la empresa?		X	10	0			
7	La contabilización del pago de deudas ¿Se realiza inmediatamente después de la emisión y firma del cheque, realización de transferencia bancaria, pago en efectivo o atención al efecto a pagar?	X		10	8		Auxiliar contable	
8	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	X		10	7	Las conciliaciones efectuadas no son en forma periódica	Auxiliar contable	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA-BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
9	¿Son las compras efectuadas autorizadas mediante solicitud de compra?		X	10	0		Gerencia – Administrador	
10	¿Se realiza un control por parte de Gerencia hacia los cheques firmados en blanco para los diversos pagos?	X		10	8		Gerencia	
11	¿Se requiere autorización especial para compras que superen determinados volúmenes?	X		10	8		Administrador - Auxiliar contable	
12	¿Se encuentra los precios acordados con los proveedores formalizados contractualmente y con el conocimiento de la dirección?		X	10	0		Administrador	
13	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas?		X	10	0		Administrador	
14	¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?		X	10	0	El 44% de empleados manifiestan que sí existen políticas de control, esto se debe a que se establece un registro de asistencia para el desembolso de su salario identificand o así una confusión en cuanto a políticas de control	Administrador- Empleados	DAVC -H 1/1

CONTINUA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
15	¿Existe un responsable de verificar que el control de asistencia del personal sea veraz y efectivo?	X		10	5	A pesar del sistema de control existente (Recepcionista registra ingresos y salidas) se evidencia que no existe confiabilidad ya que puede existir omisiones o alteraciones de dichos registros	Administrador	
16	Las personas que elaboran los roles de pago ¿son independientes de las funciones de contratación y pagos de los mismos?		X	10	0		Administrador	
17	¿Existe documentación de respaldo para cada una de las transacciones ejecutadas por la empresa?	X		10	8		Contador – Auxiliar Contable	
18	¿Están correctamente segregadas las funciones de autorización, contabilización y custodia?		X	10	0		Administrador	
19	¿Se realiza reposiciones y ventas de activos productivos (cafetera, hornos, tostadoras, cocinas, etc.) en base a la operativa y necesidad de producción?		X	10	0		Administrador - chef	

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
20	¿Existe un control de satisfacción al cliente?		X	10	0		Administrador	
21	¿Están correctamente segregadas las funciones de compras, recepción, control de existencias, facturación y contabilización?		X	10	0		Administrador	
22	¿Hay una segregación de funciones suficientes y adecuadas en tesorería?		X	10	0		Administrador	
23	¿Se realiza arqueo de caja sorpresa por personas independientes a tesorería?	X		10	7		Auxiliar - repcionista	
24	¿Se ingresa diariamente el efectivo?	X		10	8		Auxiliar contable	
25	¿Se mantiene un registro y control de pagos?	X		10	8		Auxiliar contable	
26	¿Los cheques anulados se guardan en archivo?	X		10	7		Auxiliar contable	
27	¿Existe un fondo de caja chica?	X		10	10		Auxiliar contable	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
28	¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podría prescindir de ellos?		X	10	0		Administrador	
29	¿Se establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?		X	10	0		Administrador	
30	¿Se incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?		X	10	0		Administrador	
31	¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?		X	10	10		Personal de mantenimiento	
32	¿Se deposita diariamente las recaudaciones, y existe constancia de ello en documentos?	X		10	7	Se identifica que los depósitos no son diarios	Auxiliar contable	
33	¿Existe acceso restringido a la bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?	X		10	10		Auxiliar contable	
TOTAL				330	137			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{137}{330} * 100\%$$

$$NC = 0,41515 * 100\%$$

$$NC = 41,52\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

$$NR=100\%-41,52\%$$

$$NR=58,48\%$$

Cuadro N° 3.47

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN:

En Hotel Boutique Mary Carmen, el componente Actividades de Control, presenta un nivel de confianza BAJO con un 41,52%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 58,48% debido a que:

- De las 33 interrogantes diseñadas como parte del diagnóstico 15 poseen una calificación de 0 puntos, afectando directamente al nivel de confianza existente en la organización, sus principales falencias recaen en la inexistencia de políticas que contribuyan al adecuado desempeño de las actividades desarrolladas, un análisis económico financiero superficial basado únicamente en el número de huéspedes y los ingresos generados, procesos ejecutados sin un responsable o sin supervisión directa, ejecución de conciliaciones bancarias no periódicas realizadas en base a la disponibilidad de tiempo de la auxiliar contable, no se realizan evaluaciones del desempeño, no existe una segregación de funciones

adecuada dentro del departamento administrativo-financiero (autorización, contabilidad, custodia, compras, recepción de insumos, control de existencias, facturación y tesorería), no existen métodos o técnicas que midan el nivel de satisfacción del cliente, no se evalúa la eficacia y eficiencia operativa y se identifica pérdida de tiempo en procesos de atención al cliente.

- Existe una confusión en los empleados (44%) en cuanto a políticas de control que regulen las ausencias permisos e infracciones de los empleados con el registro de asistencia
- No existen acuerdos formales en el establecimiento de precios entre proveedores y la dirección del Hotel por lo que los egresos varían en relación a un mismo consumo
- Existe un sistema de control de asistencia débil ya que este es manual y puede haber confabulaciones entre el personal para ocultar ausencias, atrasos o similares.
- Se evidencia que no se cumple con los parámetros de resguardo y depósito diario del efectivo generado por concepto de ingresos.

b. Empresa: CASA FINA

Cuadro N° 3.48

Cuestionario de control interno - Actividades de control

N°		PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	RE F- PT
			SI	NO	Pond.	Calif.			
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO									
ACTIVIDADES DE CONTROL									
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Actividades de Control									
DIRIGIDO A : Casa Fina									
ACTIVIDADES DE CONTROL									
1		¿Posee la empresa políticas que contribuyan al adecuado desempeño de sus actividades?		X	10	0		Administrador	
2		¿Se realizan periódicamente informes económicos-financieros de la empresa para su análisis y toma de decisiones por parte de la junta de socios?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
3		¿Cumple el almacén con los envíos periódicos de los informes y reportes especiales financieros y contables para la administración?		X	10	0		Administrador	
4		¿Están firmados por la dirección de cada almacén sus reportes económicos - financieros?		X	10	0		Administrador- Pagaduría	

CONTINUA

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	RE F- PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
5	¿Existe una autorización documentada y pertinente para cada una de las transacciones que ejecuta la empresa?		X	10	0	Se contradice auxiliar y contador evidenciando una inexistencia de comunicación adecuada por lo que se recurrió a la observación y se evidencio a la vez que dicha autorización documentada no existe, la autorización es únicamente verbal		
6	¿Existe un plan contable de cuentas debidamente descrito, codificado y clasificado acorde con las transacciones de la empresa?	X		10	9		Contador - Auxiliar	
7	¿Es necesaria la autorización de la Administración para las transacciones de compra-venta que ejecuta la empresa?	X		10	9		Administrador	
8	¿Existe un departamento o responsable para el control de los procedimientos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
9	La contabilización del pago de deudas ¿Se realiza inmediatamente después de la emisión y firma del cheque, realización de transferencia bancaria, pago en efectivo o atención al efecto a pagar?	X		10	8		Pagaduría- Auxiliar contable	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	RE F-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
10	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	X		10	7	Las conciliaciones bancarias no son periódicas	Auxiliar contable	
11	¿Son las compras efectuadas autorizadas mediante solicitud de compra?		X	10	0		Gerencia-Administrador	
12	¿Se realiza un control por parte de Gerencia hacia los cheques firmados en blanco para los diversos pagos?	X		10	9		Gerencia	
13	¿Se requiere autorización especial para compras que superen determinados volúmenes?	X		10	9		Administrador-Pagaduría	
14	¿Se encuentra los precios acordados con los proveedores formalizados contractualmente y con el conocimiento de la dirección?		X	10	0		Administrador	
15	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas?		X	10	0		Administrador	
16	¿Se comprueban físicamente las entradas de mercancías, dejando evidencia de la verificación, firmando el documento de entrada de dichas mercancías?		X	10	0		Bodeguero	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	RE F-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
17	¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?	X		10	6	Si existen políticas de control (multas), sin embargo no se ha logrado bajar el alto grado de ausencias permisos y atrasos de los empleados	Administrador- Empleados	DAV C-CF 1/1
18	¿Existe un responsable de verificar que el control de asistencia del personal sea veraz y efectivo?	X		10	6	Sin embargo se evidencia que no es veraz el control ya que la persona responsable puede omitir o alterar los registros	Administrador	
19	Las personas que elaboran los roles de pago ¿son independientes de las funciones de contratación y pagos de los mismos?	X		10	9		Administrador	
20	¿Existe documentación de respaldo para cada una de las transacciones ejecutadas por la empresa?		X	10	3	Contador señala que no existe la documentación adecuada de respaldo, sin embargo la auxiliar manifiesta lo contrario por lo que se recurre a la observación y se comprueba que la documentación de respaldo está incompleta	Contador - Auxiliar Contable	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	RE F-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
21	¿Están correctamente segregadas las funciones de autorización, contabilización y custodia?		X	10	0		Administrador	
22	¿Existe un control de satisfacción al cliente?		X	10	0		Administrador	
23	¿Se establece un proceso de control y optimización de costes en la operativa del almacén (flete, productividad del personal, manipulación de la mercancía)?		X	10	0		Administrador	
24	¿Se verifica que la mercancía detallada en la guía de remisión coincida con la receptada en bodega?	X		10	10		Bodeguero	
25	¿Se realiza constataciones periódicas de las existencias físicas con las registradas en el sistema?		X	10	0		Administrador, Bodeguero, Supervisor de almacén	
26	¿Están correctamente segregadas las funciones de compras, recepción, control de existencias, facturación y contabilización?		X	10	0		Administrador-auxiliar contable	
27	¿Hay una segregación de funciones suficientes y adecuadas en tesorería?	X		10	9		Pagaduría-Auxiliar contable	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	RE-F-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
28	¿Se realiza arcos de caja sorpresa por personas independientes a tesorería?	X		10	9		Auxiliar contable- Pagaduría- Supervisor de almacén	
29	¿Se ingresan diariamente los cheques y efectivo recibidos por cada almacén?	X		10	8		Pagaduría	
30	¿Se mantiene un registro y control de pagos?	X		10	8		Pagaduría- Auxiliar contable	
31	¿Los cheques anulados se guardan en archivo?	X		10	7		Pagaduría	
32	¿Se deposita diariamente las recaudaciones, y existe constancia de ello en documentos?		X	10	0		Pagaduría - Auxiliar contable	
33	¿Existe un fondo de caja chica?	X		10	10		Pagaduría	
34	¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podría prescindir de ellos?		X	10	0		Administrador	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	RE F-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
35	¿Se establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?		X	10	0		Administrador	
36	¿Se incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?		X	10	0		Administrador	
37	¿Existe un control en la rotación de inventarios?		X	10	0		Bodeguero y Supervisor de Almacén	
38	¿Existe acceso restringido a las bodegas para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?		X	10	0		Bodeguero y Supervisor de Almacén	
39	¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?		X	10	10		Supervisores de almacén	
TOTAL				390	128			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{128}{390} * 100\%$$

$$NC = 0,32820 * 100\%$$

$$NC = 32,82\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

$$NR=100\%-32,82\%$$

$$NR=67,18\%$$

Cuadro N° 3.49

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN


En Casa Fina para el diagnóstico del componente Actividades de Control se efectuó a través de 39 preguntas, por lo que presenta el nivel de confianza más BAJO a nivel Corporativo con un 32,82% a pesar de ser una empresa pequeña, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 67,18% debido a que:


- Existen 20 preguntas que poseen calificación de 0 puntos por la ausencia o inexistencia de controles internos entre los cuales destacan: Falencias similares a las del Hotel por causa de la toma de decisiones de la administración o Gerencia, por ejemplo la inexistencia de políticas que contribuyan al mejor desempeño de las actividades que desarrollan los empleados, análisis de información contable- financiera superficial, no existe una responsabilidad directa en cuanto a la supervisión y vigilancia de procesos, conciliaciones bancarias ejecutadas no son periódicas, inexistencia de acuerdos formales en el establecimiento de precios entre proveedores y la administración generando en esta empresa inconvenientes significativos en relación a la fijación de precios para la venta ya que varían en los proveedores, no se realiza evaluaciones de desempeño al personal identificando debilidades en el personal nuevo, entre otras.
- El incumplimiento de envíos periódicos de los informes y reportes especiales financieros y contables para la administración y la toma de decisiones
- La inexistencia de firmas de responsabilidad que avalen la veracidad de los reportes entregados a pagaduría
- La inexistencia de solicitud de compras en la mayoría de compras efectuadas, dificultando el cotejo del pedido
- No se realiza verificación física de la entrada de mercaderías por parte del bodeguero, mucho menos se da aviso documentado de sus condiciones
- Existen políticas de control de ausencias, permisos y atrasos del personal de bajo impacto ya que el personal posee un nivel considerable de ausencias, atrasos y faltas.
- Existe documentación de respaldo incompleta para cada una de las transacciones ejecutadas por la empresa
- No existe un análisis de identificación de unidades improductivas evidenciando un posible desperdicio de recursos (recurso económico al poseer personal improductivo en relación al giro del negocio)

- No existe un control de rotación de inventarios, por lo que existen productos que se quedan en stock
- El acceso a las bodegas no está restringido para personal externo

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.50
Cuestionario de control interno - Actividades de control

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
ACTIVIDADES DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Actividades de Control								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
1	¿Posee la empresa políticas que contribuyan al adecuado desempeño de sus actividades?		X	10	0		Administrador	
2	¿Se realiza periódicamente informes económicos-financieros de la empresa para su análisis y toma de decisiones por parte de la junta de socios?		X	10	0		Administrador-Gerencia	


CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
3	¿Existe una autorización documentada y pertinente para cada una de las transacciones que ejecuta la empresa?		X	10	0	Se contradice auxiliar y contador evidenciando una inexistencia de comunicación adecuada por lo que se recurrió a la observación y se evidencio a la vez que dicha autorización documentada no existe, la autorización es únicamente verbal	Contador - Auxiliar Contable	
4	¿Existe un plan contable de cuentas debidamente descrito, codificado y clasificado acorde con las transacciones de la empresa?	X		10	9		Contador - Auxiliar Contable	
5	¿Es necesaria la autorización de la Administración para las transacciones de compra de venta que ejecuta la empresa?	X		10	9		Administrador	
6	¿Existe un departamento o responsable para el control de los procedimientos de la empresa?		X	10	0		Administrador	
7	La contabilización del pago de deudas ¿Se realiza inmediatamente después de la emisión y firma del cheque, realización de transferencia bancaria, pago en efectivo o atención al efecto a pagar?	X		10	8		Pagaduría- Auxiliar contable	


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO NSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
8	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	X		10	7	Las conciliaciones no son periódicas	Auxiliar contable	
9	¿Son las compras efectuadas autorizadas mediante solicitud de compra?		X	10	0		Administrador	
10	¿Se realiza un control por parte de Gerencia hacia los cheques firmados en blanco para los diversos pagos?	X		10	9		Gerencia	
11	¿Se requiere autorización especial para compras que superen determinados volúmenes?	X		10	9		Administrador- Pagaduría	
12	¿Se encuentra los precios acordados con los proveedores formalizados contractualmente y con el conocimiento de la dirección?		X	10	0		Administrador	
13	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas?		X	10	0		Administrador	
14	¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?	X		10	6	Si existen políticas de control (multas), sin embargo no se ha logrado bajar el alto grado de ausencias permisos y atrasos de los empleados	Administrador- Empleados	DAV C- KP 1/1

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
15	¿Existe un responsable de verificar que el control de asistencia del personal sea veraz y efectivo?	X		10	6	No es efectivo el control ya que puede existir omisiones o alteraciones en los registros por parte de este responsable	Administrador	
16	Las personas que elaboran los roles de pago ¿son independientes de las funciones de contratación y pagos de los mismos?	X		10	9		Administrador	
17	¿Existe documentación de respaldo para cada una de las transacciones ejecutadas por la empresa?		X	10	3	Contador señala que no existe la documentación adecuada de respaldo, sin embargo la auxiliar manifiesta lo contrario por lo que se recurre a la observación y se comprueba que la documentación de respaldo está incompleta	Contador – Auxiliar Contable	
18	¿Están correctamente segregadas las funciones de autorización, contabilización y custodia?		X	10	0		Administrador	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
19	¿Cumple con los requisitos de producción necesarios para el despacho del producto terminado, cantidad y calidad solicitada?		X	10	0		Administrador - Meseros	
20	¿Se realizan reposiciones y ventas de activos productivos (Freidoras, peladoras, picadoras, etc.) en base a la operativa y necesidad de producción?		X	10	0		Administrador	
21	¿Se controla que las entradas de insumos de producción estén en óptimas condiciones para el consumo humano?	X		10	10		Administrador - Personal de cocina	
22	¿Se coordina y supervisa el funcionamiento y los procesos de producción?		X	10	0		Administrador	
23	¿Existe un control de satisfacción al cliente?		X	10	0		Administrador	
24	¿Existe un control de la utilización diaria de los insumos?		X	10	0		Administrador - Personal de cocina	DAV C- KP 1/1
25	¿Están correctamente segregadas las funciones de compras, recepción, control de existencias, facturación y contabilización?		X	10	0		Administrador- auxiliar contable	
26	¿Hay una segregación de funciones suficientes y adecuadas en tesorería?	X		10	9		Pagaduría- Auxiliar contable	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
27	¿Se realiza arquez de caja sorpresa por personas independientes a tesorería?		X	10	3	Auxiliar contable y pagaduría señalan que si se realiza arquez de caja, sin embargo por medio de la observación y testimonio de los cajeros se evidencia que no se efectúa dichos arquez	Auxiliar contable- Pagaduría- Cajeros	DAV C- KP 1/1
28	¿Se ingresa diariamente el efectivo?	X		10	9		Pagaduría	
29	¿Se mantiene un registro y control de pagos?	X		10	9		Pagaduría- Auxiliar contable	
30	¿Existe un fondo de caja chica?	X		10	10		Pagaduría	
31	¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podría prescindir de ellos?		X	10	0		Administrador	
32	¿Se deposita diariamente las recaudaciones, y existe constancia de ello en documentos?		X	10	0		Pagaduría - Auxiliar contable	
33	¿Se establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?		X	10	0		Administrador	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA- BLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
34	¿Se incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?		X	10	0		Administrador	DAV C- KP 1/1
35	¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?	X		10	6		Personal de cocina - Despachador	
36	¿Existe acceso restringido a la bodega para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?		X	10	0		Personal de cocina	
TOTAL				360	131			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{131}{360} * 100\%$$

$$NC = 0,36388 * 100\%$$

$$NC = 36,39\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 36,39\%$$

$$NR = 63,61\%$$

Cuadro N° 3.51
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN:

En KING POLLO el componente Actividades de Control tuvo mayor exigencia en cuanto a su diagnóstico por ser una empresa que desarrolla un proceso productivo de alimentos dirigidos al consumo humano, obteniendo como resultado un nivel de confianza BAJO con un 36,39%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 63,61%, entre las debilidades de mayor realce están:

- La inexistencia de documentación que sustente las transacciones (desembolsos) ejecutadas por parte de la empresa, identificando a su vez una falta de comunicación en el área financiera contable(auxiliar contable- contador) debido a que al efectuar esta interrogante sus respuestas no coincidían por lo que se acudió a la técnica de observación, constatando que la información por parte del contador era real al manifestar que no existe toda la documentación pertinente, se puede argumentar con ello que la falta de comunicación puede ser una causante de las debilidades dentro del departamento en general así como también eleva la exposición al riesgo afectando en forma directa a la empresa y la consecución de sus objetivos
- A pesar de las políticas de control implementadas (multas) en relación a las ausencias, permisos, atrasos en el área de trabajo, la empresa presenta altos índices y frecuencias en este aspecto.
- No se realizan informes periódicos financieros-contables para la toma de decisiones de la administración, sin embargo por testimonio de la administración y del departamento contable se identifica que esta es la




empresa que aporta con mayor liquidez al grupo corporativo, siendo una unidad de soporte que debe tomar medidas de cuidado y mantenimiento

- Se identifica una falta de compromiso y seriedad en la evaluación ejecutada por parte del auxiliar contable ya que en forma conjunta con el pagador afirman que si se ejecutan arqueos de caja sin embargo en su constatación se evidencia que no
- No existe una responsabilidad directa en cuanto a la supervisión y vigilancia de los procesos de producción
- No se revisan continuamente los requisitos de producción necesarios para el despacho del producto terminado (unidad de medida, condiciones de despacho, pruebas de calidad).
- No se realiza reposiciones o ventas de los activos de producción en caso de requerirlos por mal estado o no funcionamiento, es mas no se identifica un mantenimiento de estos activos en forma periódica.
- No existe un control de la utilización diaria de los insumos, lo que genera desperdicios en bodega.
- No se deposita en forma diaria los ingresos de la empresa
- No existe segregación de funciones en varias áreas(autorización, contabilidad, custodia, compras, recepción de insumos, control de existencias, facturación y tesorería)

**d. Empresa: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE,
JENNIFFER DESIGN'S**


Cuadro N° 3.52

Cuestionario de control interno - Actividades de control


  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
ACTIVIDADES DE CONTROL								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Actividades de Control								
DIRIGIDO A : Almacenes- Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
1	¿Posee la empresa políticas que contribuyan al adecuado desempeño de sus actividades?		X	10	0		Administrador	
2	¿Se realizan periódicamente informes económicos-financieros de la empresa para su análisis y toma de decisiones por parte de la junta de socios?		X	10	0		Administrador-Gerencia	
3	¿Cumplen los almacenes con los envíos periódicos de los informes y reportes especiales financieros y contables para su casa matriz?		X	10	0		Administrador	

CONTINÚA →


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
4	¿Están firmados por la dirección de cada almacén sus reportes económicos - financieros?		X	10	0		Administrador- Pagaduría	
5	¿Existe una autorización documentada y pertinente para cada una de las transacciones que ejecuta la empresa?		X	10	6	Se contradice auxiliar y contador evidenciando una inexistencia de comunicación adecuada por lo que se recurrió a la observación y se evidencio a la vez que dicha autorización documentada no existe, la autorización es únicamente verbal	Contador - Auxiliar	
6	¿Existe un plan contable de cuentas debidamente descrito, codificado y clasificado acorde con las transacciones de la empresa?	X		10	9		Contador - Auxiliar	
7	¿Es necesaria la autorización de la Administración para las transacciones de compra-venta que ejecuta la empresa?	X		10	7		Administrador	
8	¿Existe un departamento o responsable para el control de los procedimientos de la empresa?		X	10	0		Administrador	

CONTINÚA 


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON SABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
9	La contabilización del pago de deudas ¿Se realiza inmediatamente después de la emisión y firma del cheque, realización de transferencia bancaria, pago en efectivo o atención al efecto a pagar?	X		10	9		Pagaduría- Auxiliar contable	
10	¿Se realizan conciliaciones bancarias periódicamente?	X		10	7	Las conciliaciones no son periódicas	Auxiliar contable	
11	¿Son las compras efectuadas autorizadas mediante solicitud de compra?		X	10	5	La solicitud de compras son realizadas para algunas compras no para todas	Gerencia- Administrador	

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
12	¿Se realiza un control por parte de Gerencia hacia los cheques firmados en blanco para los diversos pagos?	X		10	9		Gerencia	
13	¿Se requiere autorización especial para compras que superen determinados volúmenes?	X		10	9		Administrador- Pagaduría	
14	¿Se encuentra los precios acordados con los proveedores formalizados contractualmente y con el conocimiento de la dirección?		X	10	0		Administrador	
15	¿Se realizan evaluaciones de desempeño periódicas?		X	10	0		Administrador	
16	¿Se comprueban físicamente las entradas de mercancías, dejando evidencia de la verificación, firmando el documento de entrada de dichas mercancías?		X	10	0		Bodeguero	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
17	¿Existen políticas de control para las ausencias, permisos e infracciones de los trabajadores?	X		10	5	Si existen políticas de control (multas), sin embargo no se ha logrado bajar el alto grado de ausencias permisos y atrasos de los empleados, recalando que en los almacenes es en donde se presenta con más frecuencia estos eventos	Administrador- Empleados	DAVC -AB 1/2
18	¿Existe un responsable de verificar que el control de asistencia del personal sea Veraz y efectivo?	X		10	6	Sin embargo se evidencia que no es veraz el control ya que la persona responsable puede omitir o alterar los registros	Administrador	
19	Las personas que elaboran los roles de pago ¿son independientes de las funciones de contratación y pagos de los mismos?	X		10	9		Administrador	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
20	¿Existe documentación de respaldo para cada una de las transacciones ejecutadas por la empresa?		X	10	3	Contador señala que no existe la documentación adecuada de respaldo, sin embargo la auxiliar manifiesta lo contrario por lo que se recurre a la observación y se comprueba que la documentación de respaldo está incompleta	Contador - Auxiliar Contable	
21	¿Están correctamente segregadas las funciones de autorización, contabilización y custodia?		X	10	0		Administrador	
22	¿Existe un control de satisfacción al cliente?		X	10	0		Administrador	
23	¿Se establece un proceso de control y optimización de costes en la operativa del almacén (flete, productividad del personal, manipulación de la mercancía)?		X	10	0		Administrador	
24	¿Se verifica que la mercancía detallada en la guía de remisión coincida con la receptada en bodega?	X		10	10		Bodeguero	

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
25	¿Se realiza constataciones periódicas de las existencias físicas con las registradas en el sistema?		X	10	4	Existen constataciones físicas de manera regular	Administrador, Bodeguero, Supervisor de almacén	DAVC -AB 1/2
26	¿Están correctamente segregadas las funciones de compras, recepción, control de existencias, facturación y contabilización?		X	10	0		Administrador- contable	
27	¿Hay una segregación de funciones suficientes y adecuadas en tesorería?	X		10	9		Auxiliar Pagaduría- contable	
28	¿Se realiza arqueos de caja sorpresa por personas independientes a tesorería?	X		10	0	Se considera arqueos de caja a los reportes diarios que los supervisores entregan a pagaduría as no un arqueo de caja en su esencia	Auxiliar contable- Pagaduría- Supervisor de almacén	DAVC -AB 1/2
29	¿Se ingresan diariamente los cheques y efectivo recibidos por cada almacén?	X		10	7		Pagaduría	
30	¿Se mantiene un registro y control de pagos?	X		10	9		Pagaduría- Auxiliar contable	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
31	¿Los cheques anulados se guardan en archivo?	X		10	7		Pagaduría	
32	¿Se deposita diariamente las recaudaciones, y existe constancia de ello en documentos?		X	10	0		Pagaduría - Auxiliar contable	
33	¿Existe un fondo de caja chica?	X		10	10		Pagaduría	
34	¿Se han realizado análisis que permitan determinar la existencia de unidades improductivas o cuyos productos o servicios no son necesarios o se podría prescindir de ellos?		X	10	0		Administrador	
35	¿Se establece actividades de control para asegurar que se evalúe la eficacia y eficiencia operativa?		X	10	0		Administrador	
36	¿Se incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?		X	10	0		Administrador	
37	¿Existe un control en la rotación de inventarios?		X	10	0		Bodeguero y Supervisor de Almacén	DAVC-AB 1/2

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON - SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
ACTIVIDADES DE CONTROL								
38	¿Existe acceso restringido a las bodegas para que ingrese exclusivamente el personal autorizado?		X	10	0		Bodeguero y Supervisor de Almacén	D A V C- A B 2 / 2
39	¿Existe activos fijos dañados por la falta de un mantenimiento preventivo adecuado?	X		10	6		Supervisores de almacén	D A V C- A B 2 / 2
TOTAL				390	146			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{146}{390} * 100\%$$

$$NC = 0,37435 * 100\%$$

$$NC = 37,44\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 37,44\%$$

$$NR = 62,56\%$$

Cuadro N° 3.53
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Jennifer Design's y Secret's Boutique, al igual que en Casa Fina por ser una empresa comercial presenta falencias similares dentro del componente Actividades de Control, manifestándose con un nivel de confianza BAJO con un 37,44%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 62,56% diferenciándose por:

- Se manifiesta como necesaria la autorización de la administración para la ejecución de desembolsos, sin embargo su calificación es media debido a que el administrador no está permanentemente en una sola empresa por su itinerario que es muy ocupado, la autorización se dificulta.
- Grupo Corporativo Mary Carmen en sus empresas comerciales de prendas de vestir no cuenta con órdenes de compra o pedidos para sus adquisiciones debido a disposiciones generales o descuido.
- El control de asistencia no es efectivo debido a que es manual y pueden existir confabulaciones para su encubrimiento.
- Existe una confusión en relación a los arqueos de caja y reporte de ventas diarios razón por cual se determinó a través de la verificación que dichos arqueos no se ejecutan
- A diferencia de King Pollo y Casa Fina la documentación de respaldo de las transacciones ejecutadas por parte de la empresa se encuentra en

archivo, sin embargo existen transacciones con documentación incompleta o deteriorada impidiendo su visualización con facilidad


- Si se realizan constataciones físicas pero estas no son periódicas o presentan inconsistencias entre el sistema contable y las existencias por motivo de préstamos entre empresas comerciales o desorganización en el almacén
- A diferencia de las demás empresas del Grupo Corporativo se presenta la existencia de activos fijos dañados (maniqués) o deteriorados por falta de un mantenimiento adecuado
- No existe un control de rotación de inventarios manteniendo mercadería en stock
- El acceso a las bodegas no está restringido para personal externo por lo que existe mayor riesgo de pérdidas, robos o similares.

3.3.7 Información y comunicación

Metodología: Cuestionario

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.54
Cuestionario de control interno - Información y Comunicación

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Información y Comunicación								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
1	¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?	X		10	9		Administrador - Empleados	DIC-H 1/3
2	¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?		X	10	5	El administrador indica que existe un desorden en el Archivo general de la empresa	Administrador- Empleados	DIC-H 1/3
3	¿El sistema contable actual proporciona una información de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones?	X		10	8		Contador- Auxiliar contable	
4	¿Los sistemas de información son actualizados constantemente?		X	10	0		Administrador	
5	¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?	X		10	8		Administrador- Empleados	DIC-H 1/3

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PO N- SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
6	¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?		X	10	5	A pesar de tener canales de comunicación se determina que no son efectivos	Administrador- Empleados	DIC- H 2/3
7	¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- H 2/3
8	¿Toma en cuenta la administración las sugerencias que recibe del personal?		X	10	0	A pesar que el personal considera que si se toma en cuenta las sugerencias el administrador manifiesta que no	Administrador- Empleados	
9	¿Existe conflictos en la comunicación de información entre auxiliar contable y contador?		X	10	8		Contador- Auxiliar contable	
10	¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?	X		10	9		Administrador- Empleados	
11	¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?	X		10	8		Administrador- Empleados	DIC- H 2/3
12	¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?		X	10	3	Las orientaciones no se realizan a todos los nuevos empleados	Administrador- Empleados	DIC- H 2/3
13	¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?	X		10	8		Administrador - Empleados	DIC- H 3/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PO N- SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
14	¿La información de carácter confidencial es debidamente tratada?	X		10	9		Administrador- Auxiliar contable	
15	¿La información generada por la empresa se encuentra archivada en orden cronológico y secuencial?		X	10	0	A pesar que la auxiliar contable afirma el orden cronológico y secuencial en el archivo, el administrador manifiesta que no es así, detectando a su vez una comunicación inadecuada entre los dos empleados	Administrador-Auxiliar contable	
16	¿Existe reuniones periódicas entre socios y directivos de la empresa con fin de dar a conocer su situación financiera-económica?		X	10	0		Administrador y gerencia	
17	¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?	X		10	3	A pesar de que el personal ha identificado la suficiencia de las vías de comunicación existentes en un 60%, se determina que estas no son las adecuadas para el desarrollo de sus actividades	Empleados	DIC- H 3/3
18	¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?	X		10	8	Se identifica que la comunicación entre supervisor y empleados es adecuada, sin embargo el administrador señala ciertas falencias dentro de sus funciones	Administrador- Supervisores y Supervisor- Empleados	DIC- H 3/3

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
19	¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?		X	10	0	Los empleados manifiestan que si conocen, sin embargo el administrador y supervisores indican que no es así	Administrador- Empleados	
20	¿La documentación de respaldo de la información se encuentra debidamente prenumerada?	X		10	8		Auxiliar Contable	
21	¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?		X	10	0		Administrador - Empleados	DIC- H 3/3
22	¿Existe un responsable de la custodia de la documentación procesada?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				220	99			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{99}{220} * 100\%$$

$$NC = 0,45 * 100\%$$

$$NC = 45\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-45%

NR=55%

Cuadro N° 3.55**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)**INTERPRETACIÓN**


En Hotel boutique Mary Carmen, el componente información y Comunicación, presenta un nivel de confianza BAJO con un 45%, sin embargo es la empresa que mayor nivel de confianza proporciona a nivel corporativo, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 55% debido a que:


- El administrador indica que existe un desorden en el Archivo de la empresa y del grupo corporativo en general
- A pesar de poseer canales de comunicación los empleados manifiestan inconformidad, ya que consideran que la comunicación verbal no es accesible para todos
- El personal considera que si se toma en cuenta sus sugerencias para las decisiones, pero la administración revela que no.
- Las orientaciones no se hace a todos los empleados nuevos del Hotel por lo que generan falencias en el desempeño de actividades
- Comunicación inadecuada entre Auxiliar contable y Administrador al evidenciar inconsistencias en sus respuestas, teniendo que evaluar por medio de otras técnicas (seguimiento y observación)

- Existe desconocimiento de los empleados en relación a los cambios o disposiciones a nivel directivo del Grupo Corporativo
- Las vías de comunicación existentes no son adecuadas para el desarrollo de las actividades de los empleados
- No existe un responsable de la custodia de la documentación procesada

b. Empresa: CASA FINA


**Cuadro N° 3.56
Cuestionario de control interno - Información y Comunicación**

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Información y Comunicación								
DIRIGIDO A : Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO NSABL E	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
1	¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?		X	10	5	Los empleados manifiestan inconformidad con las fuentes de información	Administrador- Empleados	DIC- CF 1/3
2	¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- CF 1/3

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPO N- SABLE	REF- PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
3	¿El sistema contable actual proporciona una información de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones?		X	10	5	Manifiestan en forma negativa debido al nuevo cambio de sistema contable y sus constantes actualizaciones (cruce de información del anterior sistema contable al actual)	Contador- Auxiliar contable	
4	¿Los sistemas de información son actualizados constantemente?		X	10	0		Administrador	
5	¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?		X	10	4	Solo existe 30% de empleados que comprenden el sistema contable y de facturación	Administrador- Empleados	DIC- CF 1/3
6	¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?	X		10	8		Administrador- Empleados	DIC- CF 1/3
7	¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- CF 2/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON- SABL E	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
8	¿Toma en cuenta la administración las sugerencias que recibe del personal?		X	10	0	A pesar que el personal considera que si se toma en cuenta las sugerencias el administrador manifiesta que no	Administrador- Empleados	
9	¿Existe conflictos en la comunicación de información entre auxiliar contable y contador?	X		10	0		Contador- Auxiliar contable	
10	¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?	X		10	9		Administrador- Empleados	DIC- CF 2/3
11	¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?	X		10	8		Administrador- Empleados	DIC- CF 2/3
12	¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?	X		10	7		Administrador- Empleados	DIC- CF 2/3
13	¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?	X		10	7		Administrador- Empleados	DIC- CF 2/3
14	¿La información de carácter confidencial es debidamente tratada?	X		10	9		Administrador- Auxiliar contable	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON- SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
15	¿La información generada por la empresa se encuentra archivada en orden cronológico y secuencial?		X	10	0	A pesar que la auxiliar contable afirma el orden cronológico y secuencial en el archivo, el administrador manifiesta que no es así, detectando a su vez una comunicación inadecuada entre los dos empleados	Administrador-Auxiliar contable	
16	¿Existe reuniones periódicas entre socios y directivos de la empresa con fin de dar a conocer su situación financiera-económica?		X	10	0		Administrador y gerencia	
17	¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?	X		10	10		Empleados	DIC- CF 3/3
18	¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?	X		10	8	Se identifica que la comunicación entre supervisor y empleados es adecuada, sin embargo el administrador señala ciertas falencias dentro de sus funciones	Administrador- Supervisores y Supervisor- Empleados	DIC- CF 3/3
19	¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- CF 3/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PON SAB LE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
20	¿La documentación de respaldo de la información se encuentra debidamente prenumerada?	X		10	8		Auxiliar Contable	
21	¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- CF 3/3
22	¿Existe un responsable de la custodia de la documentación procesada?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				220	88			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{88}{220} * 100\%$$

$$NC = 0,4 * 100\%$$

$$NC = 40\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

NR=100%-40%

NR=60%

Cuadro N° 3.57
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN


En Casa Fina el componente Información y comunicación presenta un nivel de confianza BAJO con un 40%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 60% debido a que 8 de sus interrogantes tienen una puntuación de 0 puntos afectando la calificación de la evaluación de este componente, identificando a su vez la inexistencia de orden, precisión y claridad en la información suministrada a los empleados, desactualización en los sistemas de información existentes, inexistencia de mecanismos que los cuales los empleados contribuyan a mejoras y correcciones empresariales, existe conflictos a nivel corporativo en el área contable (falta de comunicación entre auxiliar contable y contador que manejan todas las empresas comerciales y la de producción), no existe una comunicación en cuanto al análisis de la situación económica financiera de la empresa mucho menos de su productividad.

Además de ello se diferencia del Hotel ya que los empleados de Casa Fina tienen dificultad para el manejo del sistema de facturación con precisión (nivel de comprensión 30%), se evidencia una pérdida de tiempo en la actualización de información de un sistema contable a otro, la documentación de respaldo no presenta una pre numeración en su archivo, las fuentes de información internas y externas no son adecuadas ya que los empleados no consideran su existencia o no saben cómo aplicarlo, los


canales de información son más aprovechadas por parte de esta empresa por la cual su conformidad es mayor, al ser una empresa pequeña las vías de comunicación son suficientes y adecuadas para su uso

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.58
Cuestionario de control interno - Información y Comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Información y Comunicación								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
1	¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?	X		10	9		Administrador-Empleados	DIC-KP 1/3
2	¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?		X	10	0		Administrador-Empleados	DIC-KP 1/3
3	¿El sistema contable actual proporciona una información de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones?		X	10	5	Manifiestan en forma negativa debido al nuevo cambio de sistema contable y sus constantes actualizaciones (cruce de información del anterior sistema contable al actual)	Contador-Auxiliar contable	
4	¿Los sistemas de información son actualizados constantemente?		X	10	0		Administrador	
5	¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?	X		10	7		Administrador-Empleados	DIC-KP 1/3

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA BLE	REF - PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
6	¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?		X	10	4	Si existe canales de información pero estos no son efectivos	Administrador-Empleados	DIC-KP 1/3
7	¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?		X	10	0		Administrador-Empleados	DIC-KP 2/3
8	¿Toma en cuenta la administración las sugerencias que recibe del personal?		X	10	0	A pesar que el personal considera que si se toma en cuenta las sugerencias el administrador manifiesta que no	Administrador-Empleados	
9	¿Existe conflictos en la comunicación de información entre auxiliar contable y contador?	X		10	0		Contador-Auxiliar contable	
10	¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?	X		10	8		Administrador-Empleados	DIC-KP 2/3
11	¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?		X	10	0		Administrador-Empleados	DIC-KP 2/3
12	¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?	X		10	7		Administrador-Empleados	DIC-KP 2/3
13	¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa	X		10	7		Administrador-Empleados	DIC-KP 2/3

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA BLE	REF- PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
14	¿La información de carácter confidencial es debidamente tratada?	X		10	9		Administrador-Auxiliar contable	
15	¿La información generada por la empresa se encuentra archivada en orden cronológico y secuencial?		X	10	0	A pesar que la auxiliar contable afirma el orden cronológico y secuencial en el archivo, el administrador manifiesta que no es así, detectando a su vez una comunicación inadecuada entre los dos empleados	Administrador-Auxiliar contable	
16	¿Existe reuniones periódicas entre socios y directivos de la empresa con fin de dar a conocer su situación financiera-económica?		X	10	0		Administrador y gerencia	
17	¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?	X		10	10		Empleados	DIC-KP 3/3
18	¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?	X		10	8	Se identifica que la comunicación entre supervisor y empleados es adecuada, sin embargo el administrador señala ciertas falencias dentro de sus funciones	Administrador-Supervisores y Supervisor-Empleados	DIC-KP 3/3

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
19	¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?		X	10	0		Administrador-Empleados	DIC-KP 3/3
20	¿La documentación de respaldo de la información se encuentra debidamente pre-numerada?	X		10	8		Auxiliar Contable	
21	¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?		X	10	0		Administrador-Empleados	DIC-KP 3/3
22	¿Existe un responsable de la custodia de la documentación procesada?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				220	82			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{82}{220} * 100\%$$

$$NC = 0,37272 * 100\%$$

$$NC = 37,27\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

NR=100%-37,27%

NR=62,73%

Cuadro N° 3.59
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)


INTERPRETACIÓN


En King Pollo el componente Información y Comunicación presenta un nivel de confianza BAJO con un 37,27%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 62,73% debido a que presenta las mismas falencias que Casa Fina ya que su administración y gerencia son las mismas, sin embargo existen rasgos que lo identifican tales como:

- La información suministrada al personal no tiene coherencia ya que se da por medio de rumores mas no en forma directa
- Se manifiestan demoras ocasionadas por al cambio y actualización del sistema de contabilidad
- A pesar de ser una empresa pequeña el sistema de facturación tiene una comprensión aceptable por parte del personal que lo maneja a diferencia de Casa Fina.
- Los canales de comunicación son considerados como inadecuados en esta empresa en vista de la ausencia de la gerencia y su representante legal en la empresa, considerando que las supervisiones de la administración las ejecuta de acuerdo a su disponibilidad de tiempo
- Los documentos de respaldo si se encuentra previamente pre numerados en el archivo


**d. Empresas: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE,
JENNIFFER DESIGN'S**

Cuadro N° 3.60
Cuestionario de control interno - Información y Comunicación


								
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Información y Comunicación								
DIRIGIDO A : Almacenes Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSA BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
1	¿La información suministrada al personal es obtenida a través de fuentes internas y externas?	X		10	9		Administrador- Empleados	DIC- AB 1/3
2	¿La información suministrada al personal se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- AB 1/3
3	¿El sistema contable actual proporciona una información de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones?		X	10	5	Manifiestan en forma negativa debido al nuevo cambio de sistema contable y sus constantes actualizaciones (cruce de información del anterior sistema contable al actual)	Contador- Auxiliar contable	

CONTINUA 


N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PO NSA BLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
4	¿Los sistemas de información actualizados constantemente?		X	10	0		Administrador	
5	¿El sistema contable y de facturación es de fácil manejo y comprensión por parte del personal que lo utiliza?	X		10	6	El sistema de facturación si es comprendido en su mayoría, sin embargo el 37% de personal señala aun tener dificultad en el mismo	Administrador- Empleados	DIC- AB 1/3
6	¿Los canales de comunicación existentes en la empresa están establecidos adecuadamente para suministrar la información?	X		10	8	A pesar de la existencia de canales de comunicación, el administrador determina que estos no son los adecuados	Administrador- Empleados	DIC- AB 1/3
7	¿Se crea mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC- AB 2/3
8	¿Toma en cuenta la administración las sugerencias que recibe del personal?		X	10	0	A pesar que el personal considera que si se toma en cuenta las sugerencias, el administrador manifiesta que no	Administrador- Empleados	

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RES PO N- SAB LE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
9	¿Existe conflictos en la comunicación de información entre auxiliar contable y contador?	X		10	0		Contador- Auxiliar contable	
10	¿Es difundida de manera adecuada la misión, visión y objetivos empresariales en toda la organización?	X		10	9		Administrador- Empleados	DIC- AB 2/3
11	¿La dirección mantiene sesiones informativas periódicas con los empleados?	X		10	8		Administrador - Empleados	DIC- AB 2/3
12	¿Se realiza sesiones de orientación para los nuevos empleados?	X		10	7	Los empleados manifiestan que si se realiza una orientación a los nuevos empleados , sin embargo administración y por observación se determina que esta no se lleva a cabo a todos los empleados debido a la constante rotación del personal	Administrador-Empleados	DIC- AB 2/3
13	¿Se utilizan diversas vías de comunicación para difundir información relevante de la empresa?	X		10	8		Administrador - Empleados	DIC- AB 2/3
14	¿La información de carácter confidencial es debidamente tratada?	X		10	9		Administrador-Auxiliar contable	

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
15	¿La información generada por la empresa se encuentra archivada en orden cronológico y secuencial?		X	10	0	A pesar que la auxiliar contable afirma el orden cronológico y secuencial en el archivo, el administrador manifiesta que no es así, detectando a su vez una comunicación inadecuada entre los dos empleados	Administrador-Auxiliar contable	
16	¿Existe reuniones periódicas entre socios y directivos de la empresa con fin de dar a conocer su situación financiera-económica?		X	10	0		Administrador y gerencia	
17	¿Considera que las vías de comunicación existentes en la empresa son suficientes y adecuadas?		X	10	4		Empleados	DIC-AB 3/3
18	¿La comunicación entre jefe y subordinados es adecuada?		X	10	5		- Supervisores y Supervisor-	DIC-AB 3/3
19	¿Conocen los empleados los cambios generados a nivel directivo en la empresa?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC-AB 3/3
20	¿La documentación de respaldo de la información se encuentra debidamente pre-numerada?	X		10	8		Auxiliar Contable	
21	¿Existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal?		X	10	0		Administrador- Empleados	DIC-AB 3/3

CONTINUA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF - PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN								
22	¿Existe un responsable de la custodia de la documentación procesada?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				220	86			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{86}{220} * 100\%$$

$$NC = 0,39090 * 100\%$$

$$NC = 39,09\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 39,09\%$$

$$NR = 60,91\%$$

Cuadro N° 3.61

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Jennifer Desing's y Secret's Boutique el componente información y comunicación presenta un nivel de confianza BAJO con un 39,09%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 60,91% debido a que de igual manera que las empresas analizadas que conforman el Grupo Corporativo presentan falencias similares, sin embargo por las actividades que realizan se diferencian por:

- La información suministrada al personal no se encuentra en forma ordenada, correcta y precisa
- El sistema contable actual no proporciona una información de manera veraz y oportuna para la toma de decisiones debido al nuevo cambio de sistema contable y sus constantes actualizaciones (cruce de información del anterior sistema contable al actual)
- Los sistemas de información no son actualizados constantemente
- El 37% de personal señale aun tener dificultad en el manejo del sistema de facturación
- Los canales de comunicación existentes no son los adecuados
- No se considera la opinión del personal en cuanto a sugerencias en la toma de decisiones por parte de la administración
- Existe conflictos en la comunicación de información entre auxiliar contable y contador
- Archivo en malas condiciones en cuanto a orden y organización
- Los empleados no conocen los cambios generados a nivel directivo en las empresas
- No existen procedimientos de comunicación por escrito, de una manera periódica para actualizar las fichas individuales del personal
- No existe un responsable de la custodia de la documentación procesada

3.3.8 Monitoreo


Metodología: Cuestionarios

Aplicación:

a. Empresa: HOTEL BOUTIQUE MARY CARMEN

Cuadro N° 3.62

Cuestionario de control interno - Monitoreo

 QUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
MONITOREO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Hotel Boutique Mary Carmen								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif			
MONITOREO								
1	¿La administración realiza comparaciones periódicas entre los insumos, las ventas y otra información obtenida en el giro del negocio con la información generada en el sistema?	X		10	9		Administrador	
2	¿Se monitorea los ingresos mensuales?	X		10	9			
3	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?		X	10	0			
4	¿Se verifica que existan firmas de responsabilidad en los controles efectuados en caja?		X	10	0			
5	¿Existe un monitoreo por parte del supervisor en cuanto a la manipulación de insumos destinados a la prestación del servicio?	X		10	8		Supervisor	

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond	Calif			
MONITOREO								
6	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?	X		10	7	No todas las deficiencias son detectadas y puestas en conocimiento del administrador debido a la inexistencia del control interno	Administrador - Empleados	DM-H 1/1
7	¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?		X	10	3	Se evalúa en forma superficial	Administrador - Empleados	DM-H 1/1
8	¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?		X	10	2		Administrador y empleados	DM-H 1/1
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				90	38			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{38}{90} * 100\%$$

$$NC = 0,42222 * 100\%$$

$$NC = 42,22\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR=100\%-NC$$

$$NR=100\%-42,22\%$$

$$NR=57,78\%$$

Cuadro N° 3.63

MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)


INTERPRETACIÓN:


Este componente se ha diagnosticado en base a 9 preguntas que abarcan los aspectos más importantes del monitoreo, por lo que Hotel Boutique Mary Carmen presenta un nivel de confianza BAJO con un 42,22%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 57,78% debido a que 2 de sus interrogantes presentan una calificación de 0 al evidenciar que no existen controles a nivel gerencial que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el desarrollo de sus operaciones, así como también no se identifica una responsabilidad en la supervisión de controles ejecutadas en el área de caja. Cabe también mencionar que no todas las deficiencias que son detectadas son puestas en conocimiento de la administración debido a la inexistencia de control interno

Los responsables de cada departamento de la empresa no verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro ya que no existe una disposición general global a nivel corporativo, además no se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos para la toma de medidas correctivas.

b. Empresa: CASA FINA

**Cuadro N°3.64
Cuestionario de control interno - Monitoreo**

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
MONITOREO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Casa Fina								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-ABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
MONITOREO								
1	¿La administración realiza comparaciones periódicas entre la mercadería, las ventas y otra información obtenida en el giro del negocio con la información generada en el sistema?	X		10	9		Administrador	
2	¿Se monitorea las ventas mensuales alcanzadas por cada almacén?	X		10	9			
3	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?		X	10	0			
4	¿Se verifica que existan firmas de responsabilidad en los controles efectuados en caja?		X	10	0			
5	¿Existe un monitoreo por parte de los supervisores de almacén en cuanto a la manipulación de mercadería?	X		10	8		Supervisor	
6	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?	X		10	8		Administrador - Empleados	DM -CF 1/1

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond.	Calif.			
MONITOREO								
7	¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?		X	10	4	La administración realiza las verificaciones de las correcciones, recomendaciones dadas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo (limitada)	Administrador - Empleados	DM -CF 1/1
8	¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?	X		10	6	Si son cuidadosos y responsables los empleados de Casa fina en este sentido, sin embargo existe falencias en cuanto a la entrega de información	Administrador y empleados	DM -CF 1/1
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				90	44			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{44}{90} * 100\%$$

$$NC = 0,48888 * 100\%$$

$$NC = 48,89\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-48,89%

NR=51,11%

Cuadro N° 3.65
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo


Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Casa Fina el componente Monitoreo evidencia un nivel de confianza similar al del Hotel presentando un nivel de confianza BAJO con un 48,89% y un nivel de riesgo ALTO de 51,11% ya que las falencias en relación al hotel son más fuertes, por ejemplo al no existir controles a caja no se determina un responsable para su ejecución, la administración realiza verificaciones de las correcciones y recomendaciones dadas de acuerdo a su disponibilidad de tiempo, sin embargo si son más cuidadosos en cuanto a la verificación de información generada.

c. Empresa: KING POLLO

Cuadro N° 3.66
Cuestionario de control interno - Monitoreo

 CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
MONITOREO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : King Pollo								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF -PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
MONITOREO								
1	¿La administración realiza comparaciones periódicas entre los insumos, las ventas y otra información obtenida en el giro del negocio con la información generada en el sistema?		X	10	9		Administrador	
2	¿Se monitorea las ventas mensuales?	X		10	9		Administrador	
3	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se verifica que existan firmas de responsabilidad en los controles efectuados en caja?	X		10	6	Los controles de caja no son periódicos	Administrador	
5	¿Existe un monitoreo por parte del supervisor en cuanto a la manipulación de insumos destinados a la producción?	X		10	8		Supervisor	
6	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?		X	10	2		Administrador - Empleados	DM -KP 1/1

CONTINÚA →

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
MONITOREO								
7	¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?		X	10	4	La evaluación se hace de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del administrador solo con el supervisor ya que los empleados de esta empresa rotan constantemente	Administrador - Empleados	DM -KP 1/1
8	¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?		X	10	2		Administrador	
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				90	40			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{40}{90} * 100\%$$

$$NC = 0,44444 * 100\%$$

$$NC = 44,44\%$$

NIVEL DE RIESGO

NR=100%-NC

NR=100%-44,44%

NR=55,56%

Cuadro N° 3.67**MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA**




RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo


Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)**INTERPRETACIÓN**

King Pollo es una de las empresas más fuertes en este componente ya que si se verifican responsables para los controles de caja cuando lo ejecutan, existe un monitoreo por parte del supervisor en cuanto a la manipulación de insumos, de cierta manera si son puestas en conocimiento de la administración las deficiencias detectas, presentando a su vez un nivel de confianza BAJO de 44%, que genera un nivel de riesgo de 55%.

d. Empresas: VARIEDADES MARY CARMEN, SECRET'S BOUTIQUE, JENNIFFER DESIGN'S

Cuadro N° 3.68
Cuestionario de control interno - Monitoreo

  CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO 								
MONITOREO								
OBJETIVO: Determinar la situación actual del Grupo Corporativo Mary Carmen respecto al Componente Establecimiento de Objetivos.								
DIRIGIDO A : Almacenes - Boutiques								
N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPONSABLE	REF – PT
		SI	NO	Pond.	Calif			
MONITOREO								
1	¿La administración realiza comparaciones periódicas entre la mercadería, las ventas y otra información obtenida en el giro del negocio con la información generada en el sistema?	X		10	9		Administrador	
2	¿Se monitorea las ventas mensuales alcanzadas por cada almacén?	X		10	9		Administrador	
3	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?		X	10	0		Administrador	
4	¿Se verifica que existan firmas de responsabilidad en los controles efectuados en caja?		X	10	0		Administrador	
5	¿Existe un monitoreo por parte de los supervisores de almacén en cuanto a la manipulación de mercadería?	X		10	7		Supervisor	
6	¿Las deficiencias detectadas son puestas en conocimiento de la máxima autoridad o administración de la empresa?	X		10	5	No todas las deficiencias son detectadas por falta de control interno	Administrador - Empleados	DM-AB 1/1

CONTINÚA 

N°	PREGUNTA	RESPUESTA		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN	RESPON-SABLE	REF-PT
		SI	NO	Pond	Calif.			
MONITOREO								
7	¿Se evalúa que las correcciones / recomendaciones planteadas estén siendo aplicadas?		X	10	4	Se realizan evaluaciones pero no en forma periódica	Administrador - Empleados	DM -AB 1/1
8	¿Los responsables de cada departamento de la empresa verifican que toda la información generada es autorizada, revisada y transmitida al Dpto. Financiero para su correspondiente registro?		X	10	2		Administrador y empleados	DM -AB 1/1
9	¿Se investigan las causas de las deficiencias en los controles internos?		X	10	0		Administrador	
TOTAL				90	36			

MEDICIÓN DEL NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

NIVEL DE CONFIANZA

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100\%$$

$$NC = \frac{36}{90} * 100\%$$

$$NC = 0,4 * 100\%$$

$$NC = 40\%$$

NIVEL DE RIESGO

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 40\%$$

$$NR = 60\%$$

Cuadro N° 3.69
MATRIZ DE NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RANGO	CONFIANZA	RIESGO
0%-50%	Baja	Alto
51%-75%	Moderada	Moderado
76%-100%	Alta	Bajo

Fuente: (<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>, 2001)

INTERPRETACIÓN

En Variedades Mary Carmen, Jennifer Design's y Secret's Boutique, el componente Monitoreo presenta el nivel de confianza más BAJO a nivel corporativo con un 40%, lo que a su vez genera un nivel de riesgo ALTO con un 60% en vista de que no existen controles gerenciales que permitan conocer la eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones (ventas, adquisiciones y almacén de mercadería), no se verifican responsabilidades en los controles efectuados en caja por parte del supervisor de cada uno de los almacenes antes de su reporte diario, no se da una comunicación adecuada de todas las deficiencias detectadas a la administración, las evaluaciones de las correcciones / recomendaciones planteadas aplicadas se da en forma superficial ya que se hace de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del administrador y como en todas las empresas del Grupo Corporativo no se investigan las causas u origen de las deficiencias en los controles internos.

3.4 INFORME DEL DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO

Ambato, 12 de enero de 2014

Sres.
GRUPO CORPORATIVO "MARY CARMEN"
Presente.

Considerando que para un adecuado desempeño empresarial, el control interno es la base fundamental para establecer parámetros de veracidad y efectividad en los procesos y actividades que ejecuta toda empresa, se ha considerado necesario efectuar un Diagnóstico de Control Interno basado en el Modelo COSO ERM, en el cual se consideran 8 componentes de evaluación (Ambiente de control, Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, Evaluación del Riesgo, Respuesta al Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo) que fueron analizados en forma individual, con el propósito de identificar las principales falencias existentes dentro de cada una de las empresas 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.

De esta manera se podrá facilitar el desarrollo de procedimientos, actividades, controles y normativas necesarias para obtener un sistema de control interno que permita mejorar la identificación y análisis de los riesgos empresariales que pueden afectar de una u otra manera el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

El presente Diagnóstico de Control Interno se elaboró en forma minuciosa, sin embargo no se puede asegurar que se han detectado todas las falencias existentes dentro del Grupo Corporativo pero si en su mayoría; como se analiza en el anexo adjunto, notaremos varias deficiencias que consideramos son significativas de acuerdo con los estándares del modelo COSO ERM y las Normas de Control Interno.

Cabe recalcar que se considera como deficiencias significativas a aquellas que afectan de manera adversa la capacidad de la empresa para iniciar, registrar, procesar e informar datos congruentes con las declaraciones de la administración.

Este análisis técnico es de carácter informativo sobre la situación actual del Grupo Corporativo y a la vez constituye el marco de referencia para la elaboración de la propuesta del sistema de control Interno.

Atentamente,

Geomayra Sánchez

Elizabeth Taboada

ANEXO

El Grupo Corporativo Mary Carmen abarca 3 sectores empresariales los cuales son:


- SECTOR COMERCIAL: a través de sus empresas: Casa Fina, Variedades Mary Carmen, Jennifer Design's y Secret's Boutique
- SECTOR DE SERVICIOS: a través de Hotel Boutique Mary Carmen
- SECTOR INDUSTRIAL: a través de King Pollo

El diagnóstico se desarrolló en forma individual a cada una de las empresas, estructurando herramientas de evaluación (cuestionarios de diagnóstico, matrices de evaluación, entrevistas, observación, entre otros) considerando el sector al cual pertenecen, la dimensión de sus operaciones, la trayectoria en el mercado, entre otros aspectos propios de cada una de las empresas, encontrando así debilidades significativas dentro de cada uno de los componentes del COSO ERM; dichas falencias son similares dentro de cada una de las empresas del Grupo Corporativo ya que se manejan bajo una misma Gerencia y Administración a cargo de la señora María del Carmen Villacís y el señor Mauricio Mejía respectivamente, quienes a través de su esfuerzo, dedicación y pasión por su trabajo han logrado lo que hoy es Grupo Corporativo Mary Carmen.

Las deficiencias existentes en el Grupo Corporativo de mayor impacto las hemos resumido a través de una Hoja de Hallazgos, misma que muestra: su condición es decir el hecho neto de la deficiencia y comportamiento en cada una de las empresas, su causa que es el origen o la razón principal de ocurrencia, efecto que es el impacto directo que provoca, el criterio que es el sustento legal que enmarca a las Normas de Control Interno que se han tomado como referencia así como las Normas Internacionales de Auditoría Interna y la recomendación que es la posible solución a los hallazgos existentes.

Cuadro N° 3.70
Hoja de Hallazgos

HOJA DE HALLAZGOS					
HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
AMBIENTE DE CONTROL					
Inexistencia de un código de ética y conducta	El Grupo Corporativo Mary Carmen posee un código de ética que ha sido elaborado de forma superficial ya que no ha sido diseñado acorde a sus necesidades, sino únicamente por cumplir un requisito de presentación para un organismo de control	Descuido por parte de la administración y dirección al considerar el código de ética únicamente como un requisito de cumplimiento, mas no como un documento de soporte necesario para el buen desempeño organizacional	Comportamiento inadecuado por parte de los funcionarios del Grupo Corporativo que no contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales	CÓDIGO DEL TRABAJO-Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador: d) Observar buena conducta durante el trabajo; f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.	Diseñar un código de ética de acuerdo a las necesidades y principios que caracterizan al Grupo Corporativo Mary Carmen
Deficiencia en el proceso de selección del personal	La administración no considera aspectos relevantes dentro de su proceso de selección del personal, tales como: No se verifica que los títulos profesionales estén debidamente registrados y avalados por la SENECYT , no se modifican constantemente los lineamientos y competencias requeridas para cada puesto de trabajo	Proceso de selección del personal en forma empírica	Selección de personal inadecuado para el desempeño de actividades requeridas por el Grupo Corporativo	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL- 12.Estabilidad en la tenencia de personal: la alta rotación de personal es ineficiente. La administración debe efectuar una ordenada y adecuada planeación del personal y asegurarse de contar con reemplazos a fin de cubrir las vacantes.	Establecer un formato estándar del proceso de selección del personal de acuerdo a las necesidades del Grupo Corporativo; diseñar políticas para el proceso de selección del personal

CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de un control interno	No existe un control interno establecido dentro del Grupo Corporativo, a pesar que tanto el administrador como la gerente reconocen su responsabilidad de llevarlo a cabo y evaluarlo	Desconocimiento por parte de la administración y gerencia	Ineficiencia en los procesos desarrollados por el Grupo corporativo	Informe COSO ERM- MARCO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS: amplía al concepto de control interno la gestión de riesgos, en donde se involucra necesariamente a todo el personal de la entidad, incluidos los directores y administradores.	Diseñar un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM
Toma inadecuada de decisiones por parte de la administración y gerencia	La toma de decisiones no siempre se ejecuta con el apoyo del área contable financiera, ya que no se considera este factor de gran relevancia dentro de sus operaciones, únicamente se toma en cuenta para aspectos de carácter tributario o revisiones por organismos de control	Desconocimiento por parte de la administración y gerencia de la importancia que tiene la información contable-financiera dentro de una buena toma de decisiones empresariales	Problemas empresariales	PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS- Principio de Exposición: los estados financieros deben contener necesariamente toda la información básica y adicional requerida para una adecuada interpretación de la situación financiera así como de los resultados económicos de la entidad.	Capacitación dirigida al Administrador y Gerente sobre la importancia de la contabilidad y las finanzas para la toma de decisiones

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Presentación inoportuna de información financiera contable	La información financiera contable no es presentada de forma oportuna a la administración para la toma de decisiones	El contador no se encuentra permanentemente en la empresa	Limitaciones en la toma de decisiones empresariales	PRINCIPIOS CONTABLES: La información contable debe tener las siguientes características: Oportuna: Disponible a tiempo para la toma de decisiones.	Capacitación dirigida al Administrador y Gerente sobre la importancia de la contabilidad y las finanzas para la toma de decisiones
Inexistencia de la identificación, análisis y tratamiento de los riesgos empresariales	No se da una comunicación adecuada sobre los riesgos y problemáticas del Grupo Corporativo; no se consideran los riesgos en la toma de decisiones empresariales; no existe una gestión y responsabilidad frente a los diversos riesgos que se presentan	Desconocimiento por parte de la gerencia y administración en cuanto a la importancia de los riesgos para una buena gestión empresarial	Alta exposición a los riesgos en el entorno empresarial	INFORME COSO ERM- MARCO INTEGRADO DE GESTIÓN DE RIESGOS: amplía al concepto de control interno la gestión de riesgos, en donde se involucra necesariamente a todo el personal de la entidad, incluidos los directores y administradores.	Capacitación dirigida al Administrador y Gerente sobre la importancia de los riesgos en el entorno empresarial


CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inadecuada estructura organizacional	La estructura organizacional que presenta el Grupo Corporativa se encuentra mal estructurada debido a que no existe una departamentalización acorde a los procesos empresariales	Descuido por parte de la administración	Genera desconocimiento y confusión en los funcionarios sobre la jerarquía existente	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL- 9. Jerarquía: El organigrama y jerarquía de los cargos existentes en la entidad deben estar claramente definidos y expuestos. Todos los funcionarios deben conocer e identificar a su superior directo y respetar la autoridad correspondiente a cada nivel.	Diseñar una estructura organizacional adecuada y acorde a las necesidades de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo
Inexistencia de manuales de funciones	Las empresas que conforman el Grupo Corporativo no disponen de un manual en donde se especifique las responsabilidades de cada uno de sus funcionarios de acuerdo a las necesidades empresariales	Descuido por parte de la administración debido a su sobrecargo de funciones	Duplicidad de funciones y confusión entre los funcionarios en sus labores a desempeñar	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL- 7. División del Trabajo: Una correcta delimitación y división de funciones es fundamental para el buen desempeño de la empresa. Se debe explicar en forma clara el trabajo que cada funcionario debe efectuar. De igual manera se debe aprovechar la especialización del personal para incrementar la eficiencia.	Diseñar manuales de funciones de acuerdo a las necesidades de cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen
Inexistencia de evaluaciones a las políticas implementadas	No se evalúa el efecto de las políticas en los procesos desarrollados por el Grupo Corporativo	Desconocimiento por parte de la administración y gerencia	Políticas no efectivas dentro del desempeño organizacional	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Diagnóstico de la situación actual: abarca una evaluación de cómo se están aplicando actualmente las políticas y principios en toda la entidad, determinando si los riesgos se están gestionando y comprendiendo.	Diseñar un formato de evaluación y seguimiento a las políticas implementadas


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
Inexistencia de una misión y visión	El Grupo Corporativo no cuenta con una misión y visión establecida para cada una de las empresas que lo conforman ni como grupo corporativo en general	Descuido por parte de la administración y gerencia	Falta de identidad empresarial	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Establecimiento de objetivos: Existe un vínculo directo entre la misión / visión de una empresa y sus objetivos estratégicos así como otros objetivos relacionados.	Diseñar la misión y visión correspondiente al Grupo Corporativo como tal, de igual manera para cada una de las empresas que lo conforman
Inexistencia de objetivos empresariales	El Grupo Corporativo no tiene establecido sus objetivos empresariales (general, estratégicos, operacionales, financieros y de cumplimiento) así como tampoco posee un proceso adecuado para su establecimiento	Dirección y administración empírica	Falta de identidad empresarial	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Establecimiento de objetivos: los objetivos se fijan a nivel estratégico, estableciendo con ellos la base para los objetivos operacionales, de información y de cumplimiento.	Determinar un proceso de establecimiento de objetivos que permita diseñar los objetivos empresariales en sus diversas categorías para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo Mary Carmen de acuerdo a sus necesidades
Inexistencia de evaluación en el cumplimiento de objetivos	El Grupo Corporativo Mary Carmen al no poseer objetivos establecidos, no cuenta a su vez con un proceso de evaluación o políticas que garanticen su efectividad	Desconocimiento por parte de la administración	Objetivos poco efectivos	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL: es la función administrativa que se encarga de la medición y corrección del desempeño para asegurar el cumplimiento de los objetivos empresariales, por lo tanto el control no es posible sin objetivos y planes, ya que el desempeño debe medirse con criterios establecidos, consecuentemente el control es función de todo administrador.	Diseñar un proceso de evaluación y verificación del cumplimiento de objetivos así como también establecer sus responsables dentro de cada empresa

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
IDENTIFICACION DE EVENTOS					
Análisis inadecuado de riesgos internos y externos	El análisis efectuado en relación a los riesgos internos es superficial y no frecuente, así como también no se considera a los riesgos externos en su análisis para la toma de decisiones	Desconocimiento por parte de la administración	Alta exposición a los riesgos internos y externos no analizados y no identificados	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Identificación de eventos: la dirección debe identificar los eventos potenciales que al ocurrir afectarán a la empresa y determina si representan oportunidades o afectan negativamente. Cuando se identifican los eventos, la dirección determina una serie de factores internos y externos que pueden generar riesgos y oportunidades en el contexto organizacional.	Determinar un mecanismo de identificación y análisis de riesgos internos y externos para la toma de decisiones
Inexistencia de un análisis adecuado de la situación actual del Grupo Corporativo	No se consideran las amenazas y las debilidades del Grupo Corporativo en los procesos realizados	Descuido por parte de la administración y la gerencia	Procesos efectivos no e ineficientes	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Identificación de eventos: la dirección debe utilizar diversas técnicas que permitan identificar posibles acontecimientos que afecten al logro de sus objetivos. Dichas técnicas se emplean para la identificación de riesgos y oportunidades.	Proporcionar al Grupo Corporativo herramientas que permitan un análisis adecuado de su situación actual, considerando sus amenazas y debilidades para tomar medidas correctivas y mejorar su desempeño organizacional.
Inexistencia de un seguimiento a las problemáticas existentes	No se da un seguimiento de las problemáticas que se generan en el Grupo Corporativo	Desconocimiento por parte de la administración en cuanto a la importancia de efectuar un seguimiento de las problemáticas existentes	Agravamiento de las problemáticas existentes	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Identificación de eventos - Seguimiento de eventos con pérdidas: el seguimiento de información relevante puede ayudar a una empresa a identificar sucesos pasados con un impacto negativo y a cuantificar las pérdidas relacionadas, para predecir sucesos futuros.	Establecer un formato estándar de la forma adecuada de efectuar un seguimiento a las problemáticas del Grupo Corporativo


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
EVALUACIÓN DE RIESGOS					
No existe una evaluación de riesgos dentro del Grupo Corporativo	El Grupo corporativo al no identificar los riesgos carece de una evaluación que garantice un análisis efectivo de su impacto, así como también no se establecen mecanismos para verificar que los riesgos más frecuentes y de mayor impacto se encuentren debidamente administrados	Desconocimiento por parte de la administración y la gerencia	Alta probabilidad de ocurrencia de los diversos riesgos a los cuales se expone el Grupo Corporativo	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Evaluación de riesgos: la evaluación de riesgos permite a una empresa considerar la amplitud con la cual los eventos potenciales impactan en el cumplimiento de objetivos. La dirección evalúa dichos acontecimientos desde la perspectiva probabilidad e impacto, usando generalmente una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos.	Diseñar un mecanismo de análisis de probabilidad-impacto que dirija al Grupo Corporativo a una buena toma de decisiones
Desconocimiento del concepto de riesgo y sus generalidades dentro del entorno empresarial	No se ha difundido en todos los niveles organizacionales el concepto de riesgo, sus distintas calificaciones y consecuencias para el Grupo Corporativo	Desconocimiento por parte de la administración y la gerencia	Alta probabilidad de ocurrencia de los diversos riesgos a los cuales se expone el Grupo Corporativo	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Roles y responsabilidades: todo el personal de una empresa tiene alguna responsabilidad en la gestión de riesgos corporativos. Los auditores internos dentro de sus actividades pueden promover el desarrollo de un conocimiento de dominio común acerca de la gestión de riesgos corporativos.	Capacitación dirigida a la administración y gerencia respecto a los riesgos, sus generalidades, calificaciones y consecuencias para contribuir con su adecuado tratamiento

CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de políticas que contribuyan con una adecuada evaluación de riesgos	No se restringe el acceso a la base de datos al personal no autorizado; no se evalúa que el sistema contable esté en óptimas condiciones; no se evalúa los escenarios en los cuales la empresa va a ejecutar algún cambio; no existe personal capacitado para dar tratamiento a los diferentes riesgos a los cuales se expone el Grupo Corporativo.	Descuido por parte de la administración y gerencia	Evaluación del riesgo ineficiente	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN- PLANEACIÓN: Las políticas de igual manera forman parte de los planes ya que son enunciados o criterios generales que orientan la toma de decisiones. En las políticas se define un área en la cual se tomará una decisión y se garantiza que ésta contribuya al cumplimiento de un objetivo. Las políticas sirven de ayuda para decidir asuntos antes de que se transformen en problemas, de tal manera que permiten a los administradores delegar autoridad manteniendo controladas las acciones de sus subordinados.	Establecer políticas empresariales que contribuyan con una adecuada evaluación de riesgos
RESPUESTA AL RIESGO					
Inexistencia del tratamiento de riesgos	No existe un tratamiento adecuado a los diversos riesgos existentes dentro del grupo corporativo (evitar, reducir, compartir y aceptar)	Desconocimiento por parte de la administración y la gerencia	Alto impacto en la ocurrencia de los riesgos a los que se expone el Grupo Corporativo	INFORME COSO II-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Respuesta a los Riesgos: Una vez que se han evaluado los riesgos relevantes, la dirección debe determinar cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser: evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar una respuesta, la dirección debe evaluar su efecto en la probabilidad e impacto del riesgo, así como sus costos/beneficios, por lo tanto debe seleccionar la más adecuada.	Establecer un tratamiento adecuado para los riesgos de mayor impacto existentes dentro del Grupo Corporativo

CONTINÚA 


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Inexistencia de políticas empresariales	No existen políticas definidas que contribuyan a un mejor desempeño de las actividades que desarrollan los funcionarios	Descuido por parte de la administración en definir las políticas empresariales para el adecuado desarrollo de actividades de sus funcionarios	Ineficiencia en el desarrollo de las actividades ejecutadas por sus funcionarios	<p>ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN - PLANEACIÓN: Las políticas de igual manera forman parte de los planes ya que son enunciados o criterios generales que orientan la toma de decisiones. En las políticas se define un área en la cual se tomará una decisión y se garantiza que ésta contribuya al cumplimiento de un objetivo. Las políticas sirven de ayuda para decidir asuntos antes de que se transformen en problemas, de tal manera que permiten a los administradores delegar autoridad manteniendo controladas las acciones de sus subordinados.</p> <p>PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL – 13. Iniciativa.- Dentro de la administración adecuada de las empresas se debe utilizar la iniciativa de técnicas, procedimientos y políticas para el alcance de los objetivos y metas empresariales.</p>	Establecer políticas empresariales que contribuyan al adecuado desarrollo de las actividades a cumplir por los funcionarios en cada una de las áreas de las empresas que conforman el Grupo Corporativo

CONTINÚA 


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
ACTIVIDADES DE CONTROL					
Inexistencia de supervisión de los procesos que desarrolla el Grupo Corporativo	No existe una responsabilidad directa para la supervisión y vigilancia de los procesos de cada una de las empresas del Grupo Corporativo	Desconocimiento por parte de la administración en el desarrollo de una supervisión de procesos	Procesos ineficientes	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL: Trata de la supervisión, corrección y seguimiento de los procesos y actividades desarrolladas por los funcionarios de una empresa con el fin de asegurar el rendimiento esperado y cumplimiento de objetivos, planes y metas empresariales.	Designar a un responsable (supervisor) en cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo para que evalúe e inspeccione el desarrollo de los procesos que ejecutan, a través del cumplimiento de directrices y formato estándar propuesto
Inexistencia de evaluaciones del desempeño	No se realizan evaluaciones del desempeño a los funcionarios del Grupo Corporativo	Sobrecargo de funciones en la administración que conlleva a un descuido en este aspecto	Ineficiencia en el desempeño de los funcionarios	ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL: Trata de la supervisión, corrección y seguimiento de los procesos y actividades desarrolladas por los funcionarios de una empresa con el fin de asegurar el rendimiento esperado y cumplimiento de objetivos, planes y metas empresariales. NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (NIAI) 2340 SUPERVISIÓN DEL TRABAJO: Los trabajos deben ser adecuadamente supervisados para asegurar el logro de sus objetivos, la calidad del trabajo y el desarrollo del personal.	Diseñar un formato de evaluación y seguimiento al desempeño de los funcionarios del Grupo Corporativo

CONTINÚA 


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de segregación de funciones	No existe segregación de funciones en varias áreas (autorización, contabilidad, custodia, compras, control de existencias, facturación y tesorería)	Confianza depositada a un solo funcionario por parte de la administración y gerencia	Sobrecargo de funciones, funciones desarrolladas en forma incompleta, alta exposición a hechos fraudulentos	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL- 7. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Señala que la delimitación y división de funciones es un factor clave para el adecuado funcionamiento de la empresa, ya que implica la segregación de responsabilidades en consecución de un mismo objetivo.	Incluir las funciones correspondientes a cada uno de los empleados en las áreas señaladas en el manual de funciones
Inexistencia de un control de satisfacción del cliente	No existe un control de satisfacción del cliente en las empresas que conforman el Grupo Corporativo	Descuido por parte de la administración y gerencia	Insatisfacción y pérdida de clientes	LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR- ART. 4 DERECHOS DEL CONSUMIDOR.- Derecho a que proveedores públicos y privados oferten bienes y servicios competitivos, de óptima calidad. ART. 18. ENTREGA DEL BIEN O PRESTACIÓN.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con el consumidor. CONSTITUCIÓN DE LA REPUBLICA DEL ECUADOR ART.66.- El derecho a acceder a bienes y servicios públicos y privados de calidad, con eficiencia, eficacia y buen trato, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características.	Establecer alternativas de control para medir la satisfacción del cliente así como también la eficiencia y calidad de los bienes y servicios adquiridos por el cliente

CONTINÚA 


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de una evaluación de eficiencia y eficacia operativa	No existe una evaluación de la eficiencia y eficacia operativa que permita identificar las unidades improductivas del Grupo Corporativo	Desconocimiento por parte de la administración y gerencia	Desperdicio de recursos e improductividad en los procesos	<p>INFORME COSO I-CONTROL INTERNO: El control interno es el proceso establecido por la empresa en conjunto con cada uno de los miembros que la conforman con fin de obtener una seguridad razonable en cuanto a la consecución de sus objetivos en las áreas de eficacia y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el cumplimiento de las leyes, reglamentos y normas que sean de su aplicación.</p> <p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (NIAI) 2130 Control: La actividad de auditoría interna debe apoyar a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, a través de la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.</p>	Designar a un responsable (administrador) que evalúe la productividad de cada una de las unidades existentes en el Grupo Corporativo a través de un mecanismo de evaluación
Entrega inoportuna de la información financiera a la administración por parte de los responsables de los almacenes comerciales del Grupo Corporativo	Los almacenes comerciales(Casa fina, Variedades Mary Carmen, Jennifer Designes, Secretos Boutique) no cumplen con el envío periódico de los informes y reportes financieros y contables para la toma oportuna de decisiones	Disposición no implementada en los almacenes comerciales	Inoportuna toma de decisiones	<p>INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN - Información y Comunicación: La información pertinente se identifica capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades.</p> <p>PRINCIPIOS CONTABLES: La información contable debe tener las siguientes características: Oportuna: Disponible a tiempo para la toma de decisiones.</p>	Establecer una política de cumplimiento en cuanto a la entrega oportuna de información financiera que soporte la buena toma de decisiones en la administración

CONTINUÁ 


HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de constataciones físicas de las existencias del Grupo Corporativo	No se comprueban físicamente las entradas y salidas de mercancías así como también de materia prima (King pollo) con la información reflejada en el sistema contable, dejando evidencia de la verificación y firmando el documento correspondiente	Descuido por parte de la administración en el control de existencias	Inconsistencias entre la información reflejada en el sistema y las existencias reales de cada almacén	<p>ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN – CONTROL: Trata de la supervisión, corrección y seguimiento de los procesos y actividades desarrolladas por los funcionarios de una empresa</p> <p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (NIAI) 2130 Control: La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.</p>	Establecer un mecanismo que mejore el control del movimiento de la mercadería (KARDEX), así como también determinar políticas que verifiquen su efectividad (constataciones físicas periódicas)
Inexistencia de arqueos de caja sorpresa	No se realizan arqueos de caja periódicos a cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo	Descuido por parte de la administración en el control del efectivo	Irregularidades en el manejo del efectivo	<p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (NIAI) 1311 Evaluaciones internas: Las evaluaciones internas deben incluir: El seguimiento continuo del desempeño de la actividad de auditoría interna, y revisiones periódicas mediante autoevaluación o por parte de otras personas dentro de la organización con conocimientos suficientes de las prácticas de auditoría interna</p>	Incluir como responsabilidad la ejecución de arqueos de caja frecuentes al funcionario correspondiente dentro del manual de funciones
No se salvaguarda el efectivo en forma adecuada	No se deposita en forma diaria las recaudaciones, dejando el efectivo expuesto a algún siniestro	Descuido por parte de pagaduría	Pérdida del efectivo recaudado	<p>INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN - Actividades de Control.- Las actividades de control tienen lugar en toda organización a través de verificaciones, aprobaciones, segregación de funciones, seguridad de los activos y protección entre otras actividades que mejoran el desempeño organizacional.</p>	Establecer una política en la cual se determine que el efectivo se debe depositar en forma diaria y personal por parte de la pagadora

CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Documentación de respaldo de las transacciones ejecutadas en forma incompleta	Existe documentación de respaldo incompleta en las transacciones ejecutadas por el Grupo Corporativo	Irresponsabilidad del área contable al no sustentar las transacciones en forma adecuada	No se cuenta con información detallada lo cual ocasiona inconvenientes tanto internos como externos	<p>LEY DE RÉGIMEN TRIBUTARIO INTERNO Art. 97. Los comprobantes de las compras y ventas que realicen deberán ser archivados por los contribuyentes en la forma y en condiciones que establezca el Servicio de Rentas Internas. Será sujeto de sanción: No mantener los comprobantes que sustenten sus operaciones de ventas y compras aplicadas a la actividad en las condiciones que establezca el Servicio de Rentas Internas</p> <p>REGLAMENTO DE COMPROBANTES DE VENTA, RETENCION Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS. Art. 41.- Archivo de comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención.- Los comprobantes de venta, documentos complementarios y comprobantes de retención, deberán conservarse durante el plazo mínimo de 7 años, de acuerdo a lo establecido en el Código Tributario respecto de los plazos de prescripción.</p> <p>PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS-Principio de Objetividad: la contabilidad debe reflejar exactamente las operaciones realizadas a fin de garantizar la adecuada presentación de los estados financieros. Es así que toda transacción debe tener siempre todos los documentos de respaldo y registros correspondientes, que evidencien la autenticidad del hecho contable.</p>	Plantear una política clara que establezca los requerimientos de información suficiente para cada proceso

CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
Desorganización en el archivo del Grupo Corporativo	Administración indica que existe un desorden en el archivo general de las empresas que conforman el Grupo Corporativo	Descuido por parte de la administración al no designar un responsable para el manejo del archivo	Inconvenientes en la presentación de información a los organismos de control	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL- 8.ORDEN: Cada empleado debe ocupar el cargo más adecuado para él. Todo material debe estar en el lugar adecuado en el momento que corresponde.	Designar un responsable para la organización, manejo y custodia del archivo en el manual de funciones
Inexistencia de mecanismos en los cuales los empleados proporcionen sugerencias para el mejoramiento empresarial	No existen mecanismos en donde los empleados proporcionen recomendaciones de mejoramiento continuo al control existente o en beneficio del Grupo Corporativo	Poca importancia por parte de la administración a las sugerencias proporcionadas por los empleados	Pasar por inadvertido las sugerencias relevantes para la mejora continua	PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN SEGÚN HENRY FAYOL - 13. Iniciativa Se debe permitir la iniciativa para crear y llevar a cabo planes, dando libertad a los subalternos para que determinen cómo realizar ciertos procedimientos. Junto con ello se debe tomar en cuenta que en ocasiones se cometerán errores.	Implementar un buzón de sugerencias en la empresa para que todos los funcionarios puedan expresar su punto de vista sobre el desempeño organizacional y contribuyan a su mejoramiento
Inexistencia de reuniones periódicas para el análisis económico y financiero	No se realizan reuniones periódicas entre los directivos de la empresa con el fin de analizar y dar a conocer su situación económica financiera	Sobrecargo de funciones en la administración y gerencia	No se den soluciones oportunas a las problemáticas económicas-financieras del Grupo Corporativo	LEY DE COMPAÑÍAS. Art 234.- Las juntas generales ordinarias se realizarán por lo menos una vez al año dentro de los 3 meses posteriores a la finalización del ejercicio económico. Art 231 La Junta General de Accionistas tiene poder para resolver asuntos sociales del negocio, para la toma de decisiones en defensa de la compañía por lo que es competencia de la junta general conocer periódicamente las cuentas, balances, informes que presentare la administración y dirección acerca de los negocios sociales, y resoluciones correspondientes	Establecer una planificación de reuniones ordinarias para que se discutan y analicen temas relevantes del Grupo Corporativo en general

CONTINÚA 

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Vías de comunicación ineficientes	Las vías de comunicación existentes en el Grupo Corporativo no son adecuadas para el desarrollo de las actividades a cumplir por sus funcionarios ya que en la mayoría de sus empresas lo manifiestan de esta manera (Hotel Boutique Mary Carmen, King Pollo, Variedades Mary Carmen, Jennifer Design's, Secret's Boutique)	Establecimiento de vías de comunicación empíricas	Confusión en las disposiciones emitidas por la administración o dirección a sus subordinados	INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN - Información y comunicación.- La dirección proporciona comunicaciones específicas y orientadas que se dirigen a las expectativas del comportamiento y responsabilidad del personal. La comunicación es la clave para crear el entorno adecuado y para apoyar al resto de componentes de la gestión de riesgos corporativos	Establecer las vías de comunicación adecuadas de acuerdo a las necesidades del Grupo Corporativo
Deficiencia en la entrega de información del sistema contable y en el manejo del sistema de facturación implementado	El sistema contable actual no proporciona información oportuna para la toma de decisiones, así como también el sistema de facturación no es de total entendimiento para los funcionarios que están a cargo de su manejo (Casa Fina 30%, Almacenes Boutiques 37%)	Cambio al sistema contable y de facturación nuevos y sus contantes actualizaciones	Limitaciones en la toma de decisiones empresariales ya que no proporciona información financiera oportunamente	INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN- Roles y responsabilidades: un comité de riesgos debe asegurar que la información financiera sea exhaustiva y exacta NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD (NEC) N°1 Presentación de Estados Financieros párrafo n°51 Oportunidad: las empresas deben generar y presentar información financiera de manera oportuna; la complejidad de sus operaciones no es justificativo para dejar de hacerlo.	Agilizar el proceso de actualización de datos en el nuevo sistema contable por parte del contador y planificar una capacitación a los funcionarios para el manejo adecuado del sistema de facturación en las empresas que poseen falencias en su utilización

HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de una comunicación adecuada entre auxiliar contable y contador	Se identifica mediante el método de observación y entrevista que existe conflictos en la comunicación de información entre la auxiliar contable y contador de los almacenes comerciales, ya que existen contradicciones en la información emitida por cada uno de ellos	El contador no se encuentra permanentemente en la empresa	Posibles conflictos en la presentación de información a los organismos de control o en la evaluación de la unidad contable-financiera	INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN - Comunicación.- La comunicación sobre procesos y procedimientos debería alinearse con la cultura deseada y reforzarla. Por lo tanto, la comunicación es un factor clave para crear un entorno adecuado para dar apoyo al resto de componentes.	Establecer una planificación para que la unidad contable-financiera organice su trabajo y coordine inconvenientes o dudas existentes entre los funcionarios implicados
Inexistencia de una cultura informativa	Tanto gerencia como la administración no mantienen sesiones informativas periódicas con los funcionarios para difundir cambios sustanciales de las empresas que conforman el Grupo Corporativo	Limitaciones en la disponibilidad de tiempo de administración gerencia	No se encuentran actualizados en los cambios sustanciales existentes y con ello incrementen el nivel de riesgo en cuanto a la ejecución inadecuada de funciones	INFORME COSO-GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TÉCNICAS DE APLICACIÓN - Información Y comunicación: La información se necesita en todos los niveles de la organización para identificar, evaluar y responder a los riesgos y por otra parte dirigir la entidad y conseguir sus objetivos.	Crear una cartelera en cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo y publicar semanalmente los cambios vigentes y sustanciales o cualquier disposición relevante para el desarrollo de sus actividades

MONITOREO					
HALLAZGO	CONDICIÓN	CAUSA	EFEECTO	CRITERIO	RECOMENDACIÓN
Inexistencia de evaluación y monitoreo a los controles internos existentes	No existe controles gerenciales que permita conocer la eficacia de los controles de internos aplicados durante el desarrollo de las operaciones	Inexistencia de una unidad de Auditoría interna	Controles internos deficientes llevando a la ineficiencia en sus procesos	<p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORIA (NIA) 2130-Control. La actividad de auditoría interna debe asistir a la organización en el mantenimiento de controles efectivos, mediante la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua 2130 A1 La actividad de auditoría interna debe evaluar la adecuación y eficacia de los controles en respuesta a los riesgos del gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, respecto de lo siguiente: Fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa, Eficacia y Eficiencia de las operaciones y programas.</p> <p>INFORME COSO - GESTIÓN DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TECNICAS DE APLICACIÓN.- Supervisión.- se realiza un monitoreo continuo a los elementos del Control Interno y los controles aplicados por la organización revisando la presencia y funcionamiento de cada uno de ellos, mediante la aplicación de actividades de supervisión, evaluaciones independientes, y evaluaciones permanentes Crear una unidad de Auditoría Interna que permita evaluar y monitorear los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, así como también verificar la veracidad y efectividad de los controles internos implementados</p>	Crear una unidad de Auditoría Interna que permita evaluar y monitorear los procesos desarrollados por cada una de las empresas del Grupo Corporativo, así como también verificar la veracidad y efectividad de los controles internos implementados
Incumplimiento de correcciones/recomendaciones planteadas	Existe una evaluación en forma superficial de la aplicación correcta de las correcciones/recomendaciones planteadas por la administración para el desarrollo de actividades	Limitación en la disponibilidad de tiempo de la administración por su sobrecargo de funciones	Incumplimiento de las recomendaciones/correcciones planteadas que conlleva a un agravamiento continuo de las falencias existentes	<p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA-NIAI: 2500 – Seguimiento del progreso El director ejecutivo de auditoría debe establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados a la dirección. 2500. A1 – El director ejecutivo de auditoría debe establecer un proceso de seguimiento para vigilar y asegurar que las acciones de la dirección hayan sido implantadas eficazmente o que la alta dirección haya aceptado el riesgo de no tomar medidas. INFORME COSO-GESTION DE RIESGOS CORPORATIVOS-MARCO INTEGRADO-TECNICAS DE APLICACIÓN-Supervisión.- El proceso de evaluación que ejecute la unidad de auditoría debe presentar informes que respalden y validen los criterios de evaluación así como también medidas correctivas y rectificaciones</p>	
Inexistencia de una investigación de las deficiencias de los controles internos existentes	No se investigan las causas de las deficiencias de los controles internos existentes en las empresas del Grupo Corporativo	Debido al desconocimiento existente en la gerencia y administración en el área de control interno no se identifican sus deficiencias	Controles internos inefectivos	<p>NORMA INTERNACIONAL DE AUDITORÍA INTERNA (NIA)2120-A1 La actividad de auditoría interna debe evaluar las exposiciones al riesgo referidas a gobierno, operaciones y sistemas de información de la organización, con relación a lo siguiente: Fiabilidad de integridad de la información financiera y operativa, Eficacia y eficiencia de las operaciones y programas, Protección de activos, y Cumplimiento de leyes, regulaciones, políticas, procedimientos y contratos</p>	

3.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

3.5.1 Hipótesis

La inexistencia de un Sistema de control interno administrativo - financiero basado en el modelo Coso ERM en el Grupo Corporativo Mary Carmen, dificulta la identificación y análisis adecuado de los riesgos del entorno empresarial.

3.5.2 Variables

a. Variable Independiente

Inexistencia de un Sistema de control interno administrativo - financiero basado en el modelo COSO ERM en el GRUPO CORPORATIVO MARY CARMEN.

b. Variable Dependiente

Identificación y análisis adecuado de los riesgos del entorno empresarial

3.5.3 Comprobación

La hipótesis planteada se comprueba positivamente ya que mediante la fase de Diagnóstico efectuada en cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo “Mary Carmen”, se ha determinado la inexistencia de un sistema de control interno administrativo - financiero basado en el modelo COSO ERM, además mediante el análisis de cada uno de sus componentes se han obtenidos resultados fundamentales que sustentan esta comprobación de la siguiente manera:

Cuadro N° 3.71

EMPRESA	COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA			NIVEL DE RIESGO		
		Baja	Moderada	Alta	Alto	Moderado	Bajo
Hotel Boutique "Mary Carmen"	Ambiente de Control	40,74%			59,26%		
	Establecimiento de Objetivos	3,08%			96,92%		
	Identificación de Eventos	28,18%			71,82%		
	Evaluación de Riesgos	0%			100%		
	Respuesta al Riesgo	28,75%			71,25%		
	Actividades de Control	42,52%			58,48%		
	Información y Comunicación	45%			55%		
Casa Fina	Monitoreo	42,22%			57,78%		
	Ambiente de Control	43,33%			56,67%		
	Establecimiento de Objetivos	3,08%			96,92%		
	Identificación de Eventos	26,36%			73,64%		
	Evaluación de Riesgos	0%			100%		
	Respuesta al Riesgo	28,75%			71,25%		
	Actividades de Control	32,82%			67,18%		
King Pollo	Información y Comunicación	40%			60%		
	Monitoreo	48,89%			51,11%		
	Ambiente de Control	38,15%			61,85%		
	Establecimiento de Objetivos	0%			100%		
	Identificación de Eventos	25,45%			74,55%		
	Evaluación de Riesgos	0%			100%		
	Respuesta al Riesgo	28,75%			71,25%		
Almacenes Boutiques (Variedades "Mary Carmen", Secret's Boutique, Jenniffer Design's)	Actividades de Control	36,39%			63,61%		
	Información y Comunicación	37,27%			62,73%		
	Monitoreo	44,44%			55,56%		
	Ambiente de Control	37,78%			62,22%		
	Establecimiento de Objetivos	3,08%			96,92%		
	Identificación de Eventos	26,36%			73,64%		
	Evaluación de Riesgos	6,25%			93,75%		
Respuesta al Riesgo	28,75%			71,25%			
Almacenes Boutiques (Variedades "Mary Carmen", Secret's Boutique, Jenniffer Design's)	Actividades de Control	37,44%			62,56%		
	Información y Comunicación	39,09%			60,91%		
	Monitoreo	39,09%			60,91%		

Como se puede evidenciar todos los componentes que se han evaluado dentro del Modelo COSO ERM para cada una de las empresas que conforman el Grupo Corporativo "Mary Carmen", presentan un nivel de confianza BAJO, lo que a su vez genera niveles de riesgo ALTOS. Se observa una mayor incidencia en los componentes que tienen más relación con el Riesgo y que son los que se incorporan mediante el COSO II (a excepción de evaluación de Riesgos). Dichos componentes se encuentran resaltados para evidenciar que son aquellos que presentan los niveles de riesgo más altos, por lo que todo ello se sustenta en la inexistencia de un sistema de control interno administrativo - financiero.