



Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN

CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA

TEMA

EL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES

Tutor

MAE. CPA. Lcda. ESTELA HURTADO PALMIRO

Autores

SRTA. PACHA ESPINOZA VALERIA ALEJANDRA

SR. ROMERO CASTRO XAVIER FERNANDO

Guayaquil, 2018

REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TITULO Y SUBTITULO: EL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES		
AUTORES: VALERIA ALEJANDRA PACHA ESPINOZA XAVIER FERNANDO ROMERO CASTRO	REVISORES: MAE.CPA. LCDA. ESTELA HURTADO PALMIRO	
INSTITUCIÓN: UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL	FACULTAD: ADMINISTRACIÓN	
CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	N. DE PAGES: 165	
ÁREAS TEMÁTICAS: AUDITORÍA		
PALABRAS CLAVE: AUDITORIA, CONTROL INTERNO, EVALUACIÓN, CONTABILIDAD, ANALISIS FINANCIERO		
RESUMEN: El presente trabajo de titulación es El Control Interno en la toma de decisiones gerenciales aplicado en la empresa LE CROISSANT dedicada a ofrecer una alternativa diferente de exquisitos sándwiches, ensaladas y deliciosos postres. La evaluación se realiza en base a la información proporcionada por la empresa y la aplicación de las técnicas de Auditoria lo cual permitirá obtener los datos necesarios para corroborar la información que se ha obtenido, logrando así detectar aquellas falencias que impiden el funcionamiento correcto de la entidad y la mejora en la toma de decisiones.		
N. DE REGISTRO:	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL:		
ADJUNTO URL :		
ADJUNTO PDF:	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTORES: VALERIA ALEJANDRA PACHA ESPINOZA XAVIER FERNANDO ROMERO CASTRO	Teléfono: 042-482543 5107348	E-mail: valeria_scat@hotmail.com xafero@hotmail.com
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	MGS. Darwin Ordoñez Iturralde, DECANO Teléfono: 2596500 EXT. 201 DECANATO E-mail: dordonezy@ulvr.edu.ec MGS. Abg. Byron López, DIRECTOR Teléfono: 2596500 EXT. 271 E-mail: blopezc@ulvr.edu.ec	

Quito: Av. Whympet E7-37 y Alpallana, edificio Delfos, teléfonos (593-2) 2505660/ 1; y en la Av. 9 de octubre 624 y Carrión, Edificio Prometeo, teléfonos 2569898/ 9. Fax: (5932)2509054

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

VALERIA ALEJANDRA PACHA ESPINOZA Y XAVIER FERNANDO ROMERO CASTRO, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los suscritos y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la Ley de Propiedad Intelectual del Ecuador.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar “EL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”.

Autores:



VALERIA ALEJANDRA PACHA ESPINOZA

C.I. 092722055-8



XAVIER FERNANDO ROMERO CASTRO

C.I. 095147192-9

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutora del Proyecto de Investigación EL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES, nombrada por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y analizado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “EL CONTROL INTERNO EN LA TOMA DE DECISIONES GERENCIALES”, presentado por los estudiantes VALERIA ALEJANDRA PACHA ESPINOZA Y XAVIER FERNANDO ROMERO CASTRO como requisito previo a la aprobación de la investigación para optar al Título de INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA – CPA, encontrándose apto para su sustentación

Firma:



MAE. CPA. Lcda. Estela Hurtado Palmiro

C.I. 0915999155

TUTORA

CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO



Urkund Analysis Result

Analysed Document: Tesis Pacha y Romero definitiva antes de urkund.docx
(D34454848)
Submitted: 1/8/2018 4:26:00 PM
Submitted By: ehurtadop@ulvr.edu.ec
Significance: 2 %

Sources included in the report:

TESIS_CHOEZ_PINTO Borrador 1.docx (D24310513)
TESIS JIMSON FINAL 19-09-14.pdf (D11540541)
TESIS CELIA LESANO CORREO.docx (D14044475)
UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.docx (D10750993)
TESIS LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE INVENTARIOS Y LA RENTABILIDAD.docx (D13997821)
1427766419_PROYECTO PARA GRADUACION FINAL 30marzo 2015.docx (D13799564)
<http://natividadcontrolinterno.wikispaces.com/file/view/8.-+COSOCOMPONENTES+DE+CONTROL+INTERNO+Y+CUESTIONARIO..doc>
<http://docplayer.es/34120072-Control-interno-y-fraudes.html>
<https://documents.mx/documents/control-interno-y-fraudes-con-base-en-los-ciclos-transaccionales-1ed-rodrigo.html>

Instances where selected sources appear:

26

DEDICATORÍA

El presente proyecto de titulación quiero dedicarlo principalmente a Dios porque él ha forjado mi camino para que nunca me rinda, siendo mi apoyo incondicional en cada momento de mi vida.

Dedico también este trabajo a mis padres porque ellos han dedicado toda su vida para educarme y cuidarme, por sus consejos y su apoyo incondicional en cada uno de los proyectos que me he propuesto cumplir, ya que sin ellos no sería la persona que soy hoy en día.

A mis hermanos por sus palabras de fortaleza que me han dado para culminar mi carrera, ya que ellos son lo más valioso que Dios me pudo dar.

Y por último quiero dedicar este proyecto de titulación a Lucas por su compañía en mis noches de desvelo a lo largo de toda mi carrera universitaria.

Atentamente.

Srta. Valeria Pacha Espinoza

DEDICATORÍA

Quiero dedicar el presente proyecto de titulación principalmente a Xavier Fernando Romero Santos mi padre, porque sin él no hubiera podido llegar hasta este punto en mi vida y a Ondina Leonela Castro Montero mi mamá ya que sin el amor y apoyo constante de ella no hubiera llegado tan lejos.

También quiero dedicar este proyecto a mi abuelito Raúl Antonio Romero Moreno, ya que siempre ha estado a mi lado preocupándose por mí a diario y dándome alientos cuando lo necesito y hacer una mención muy especial a mi amada Abuelita Ana América Santos Moreno, la cual ya no se encuentra con nosotros, pero la seguiré amando y recordando mientras viva, ya ella me dio tanto amor como si fuera mi otra madre, por eso y mucho más quiero dedicar mi esfuerzo para la consecución de mi título a ella en especial.

Atentamente.

Sr. Xavier Romero Castro

AGRADECIMIENTO

Primeramente, agradezco a la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por haberme permitido formar parte de su prestigiosa institución así como a cada uno de mis docentes que me ayudaron a ser la profesional que soy hoy en día.

Agradezco también a mi Tutora de Tesis MAE. CPA. Lcda. Estela Hurtado Palmiro por haberme brindado las guías y conocimientos necesarios para desarrollar con éxito el proyecto de titulación.

Y para finalizar también agradezco al Gerente Ing. Pablo Adán propietario de la empresa Le Croissant por haberme dado la oportunidad de desarrollar mi proyecto de titulación en su renombrada empresa.

Atentamente.

Srta. Valeria Pacha Espinoza

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a todos los maestros de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil por haberme inculcado los valores y los conocimientos necesarios para poder haber llegado a esta etapa de mi vida y también agradecer a la Universidad el haberme permitido formar parte de su prestigiosa institución.

También agradezco a mi Tutora de Tesis MAE. CPA. Lcda. Estela Hurtado Palmiro por haberme brindado las guías y conocimientos necesarios para desarrollar con éxito el proyecto de titulación.

Atentamente.

Sr. Xavier Romero Castro

ÍNDICE GENERAL

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALE.....	II
CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR.....	III
CERTIFICADO DE ANTIPLAGIO.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XIII
ÍNDICE DE FIGURAS.....	XIV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	2
1.1 Tema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	2
1.3 Formulación del problema.....	3
1.4 Sistematización del problema.....	3
1.5 Objetivos de la investigación.....	3
1.5.1 Objetivo general.....	3
1.5.2 Objetivos específicos.....	3
1.6 Justificación de la investigación.....	4
1.7 Delimitación de la investigación.....	5
1.8 Idea a defender.....	5
CAPITULO II MARCO TEORICO.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.1.1 Direccionamiento estratégico.....	6

2.2 Bases Teóricas	7
2.2.1. Control interno.....	7
2.2.2. Diferentes perspectivas sobre el control interno.....	12
2.2.3 Importancia del control interno.....	19
2.2.4 Objetivo del control interno.....	19
2.2.5 Clasificación del control interno.....	20
2.2.6 Evaluación del control interno.....	20
2.2.7 COSO.....	23
2.2.8 Componentes del control interno.....	24
2.2.9 Evolución del control interno – coso I, II y III.....	29
2.2.10 Cuadro comparativo de las 3 generaciones del COSO “I – II y III”.....	31
2.2.11 Principios del control interno.....	34
2.2.12 Elementos del control interno.....	37
2.2.13 La contribución del control interno en la entidad.....	43
2.2.14 La abstención del control interno en la entidad.....	44
2.2.15 Roles y responsabilidades del control interno.....	45
2.2.16 El control interno efectivo.....	47
2.2.17 Limitaciones del control interno.....	48
2.2.18 El control en la Ley Sarbanes- Oxley de 2002.....	49
2.2.19 Niveles de control interno según Ley Sarbanes- Oxley.....	49
2.2.20 Herramientas de control interno.....	50
2.2.21 Metodologías relacionadas con la administración del riesgo.....	51
2.2.22 Instrumentos que apoyan al funcionamiento del control interno.....	53
2.2.23 Ventajas del control interno.....	53
2.2.24 La Auditoria Interna como método de control.....	60

2.2.25	Definiciones de Auditoria Interna.....	61
2.2.26	Función de la Auditoria Interna.....	62
2.3	Marco Legal.....	63
2.3.1	Obligación de llevar Contabilidad.....	63
2.3.2	Registro Unico de Contribuyente.....	64
2.3.3	Ley orgánica de Regimen Tributario Interno.....	64
2.3.4	Sección cuarta Superintendencias.....	65
2.3.5	Ley de Compañías.....	66
2.3.6	NIA 6 SECCIÓN 400 Riesgo y Control Interno.....	67
2.4	Marco conceptual.....	68
	CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....	69
3.1	Marco metodológico.....	69
3.2	Tipo de investigación.....	69
3.2.1	Descriptiva.....	69
3.3	Enfoque de la investigación.....	69
3.4	Técnicas de la investigación.....	70
3.5	Población y muestra.....	71
3.6	Análisis de la situación actual de la empresa – LE CROISSANT S.A.....	72
3.6.1	Sucursales– “LE CROISSANT”.....	72
3.6.2	Procesos Internos.....	73
3.6.3	Procedimientos del departamento de compras.....	74
3.6.4	Procedimientos del departamento de bodega.....	75
3.6.5	Procedimiento del traspaso del inventario de bodega a los locales.....	76
3.6.6	Procedimientos del departamento de Ventas.....	77
3.6.7	Procedimientos del departamento Financiero.....	78

3.7 Estados Financieros Comparativos 2015-2016– LE CROISSANT.....	80
3.7.1 Razones Financieras.....	80
3.8 Evaluación del Control Interno.....	87
3.8.1 Conclusión de la evaluación del control interno.....	101
3.9 Aplicación de entrevista cuestionario.....	101
3.9.1 Entrevista al Gerente General de la empresa Le Croissant.....	101
3.9.2 Entrevista a 2 expertos.....	104
3.9.3 Conclusiones de las entrevistas.....	111
3.10 Análisis comparativo Información Financiera 2015-2016.....	112
3.10.1 Reporte de Proveedores.....	112
3.10.2 Reporte de Clientes.....	122
3.10.3 Inventarios.....	126
3.10.4 Activos diferidos.....	127
3.10.5 Gastos de depreciación.....	127
INFORME TÉCNICO.....	129
ESCENARIOS DE MEJORAS.....	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	136
CONCLUSIONES.....	136
RECOMENDACIONES.....	140
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	148

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Marco Integrado de Control Interno I.....	35
Tabla 2: Marco Integrado de Administración de Riesgo Empresarial II.....	36
Tabla 3: Marco Integrado de Control Interno III.....	37
Tabla 4: Herramientas de control interno.....	55
Tabla 5: Metodologías relacionadas con la administración de riesgo.....	56
Tabla 6: Información obtenida de la Empresa "LE CROISSANT".....	71
Tabla 7: Sucursales de la Empresa "LE CROISSANT".....	72
Tabla 8: Nivel de confianza – Control Interno.....	87
Tabla 9 a la 14: Cuestionario de control interno.....	88
Tabla 15: Resumen de resultados del cuestionario de control interno.....	100
Tabla 16: Costos año 2015.....	112
Tabla 17: Costos año 2016.....	113
Tabla 18: Comparativos de Costos mensuales año 2015-2016.....	116
Tabla 19: Gastos Administrativos año 2015.....	117
Tabla 20: Gastos Administrativos año 2016.....	118
Tabla 21: Comparativos de gastos administrativos.....	121
Tabla 22: Detalle de ventas por clientes – 2015.....	122
Tabla 23: Detalle de ventas por clientes – 2016.....	122
Tabla 24: Ventas anuales por localidades.....	123
Tabla 25: Categorización de productos.....	125
Tabla 26: Matriz BCG.....	125
Tabla 27: Categorización del inventario.....	126
Tabla 28: Análisis FODA.....	130
Tabla 29: Plan de Prevención de Riesgos.....	134

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Clasificación de los controles específicos.....	21
Figura 2: Objetivos del control interno.....	24
Figura 3: Métodos de evaluación.....	26
Figura 4: Control de Gestión.....	27
Figura 5: Ventajas del control interno.....	54
Figura 6: Flujograma Departamental.....	73
Figura 7: Flujograma de procedimientos del departamento de compras.....	74
Figura 8: Flujograma de procedimientos del departamento de Bodega.....	75
Figura 9: Flujograma de procedimientos del traspaso de inventario a los locales.....	76
Figura 10: Flujograma de procedimientos del departamento de ventas.....	77
Figura 11: Flujograma de procedimientos de registro de facturas y pago a proveedores.....	78
Figura 12: Flujograma de procedimientos de registro de facturas de ventas.....	79
Figura 13: Flujograma de procedimientos del área de contabilidad.....	79
Figura 14: Resultado final – Cuestionario de Control Interno.....	100
Figura 15: proveedores - costos año 2015.....	114
Figura 16: proveedores - costos año 2015.....	114
Figura 17: comparativos de costos mensuales año 2015-2016"Le Croissant".....	116
Figura 18: proveedores - gastos administrativos 2015.....	119
Figura 19: proveedores - gastos administrativos 2016.....	120
Figura 20: comparativos anual de gastos administrativos año 2015-2016.....	121
Figura: 21 comparativos de ventas por locales año 2015-2016 "le croissant.....	124

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: EVIDENCIAS

Figura A: Entrevista al Gerente General “Le Croissant”.....	143
Figura B: Entrevista al Experto- Contador del Hotel Ramada.....	143
Figura C: Entrevista al Experto- Administrador “Pollo Gus”.....	144
Figura D: Cuestionario de Control Interno – Contador “Le Croissant”.....	144
Figura E. Cuestionario de Control Interno- Encarga de Compras “Le Croissant”....	145
Figura F: Cuestionario de Control Interno - Producción“Le Croissant”.....	145
Figura G. Cuestionario de Control Interno -Ventas “Le Croissant.....	146
Figura H. Cuestionario de Control Interno - Ventas “Le Croissant”.....	146
Figura I: Sucursal La Puntilla “Le Croissant”.....	147
Figura J: Logo “LE CROISSANT”	147

INTRODUCCIÓN

A lo largo de los años el control interno ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de las organizaciones y del entorno, reforzando así los principios y conceptos básicos que rigen dicho sistema, dejando claro que el pilar fundamental para el éxito del control interno es el ambiente de control.

Por lo cual los autores Cooper & Lybrand (1997) afirmaron que el ambiente de control es “El núcleo de un negocio es su personal y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo” (p.27).

Por lo tanto, el obtener un personal idóneo y capacitado ayudara a que el sistema de control interno sea eficiente para la entidad. No obstante, para que el sistema de control interno cumpla con los objetivos esenciales tales como la salvaguarda de los activos y el cumplimiento de los objetivos es importante que los otros 4 componentes de control interno (Evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión) trabajen en conjunto.

En la actualidad el control interno se ha convertido en unas de las herramientas claves para el éxito de las organizaciones ayudando a la mejora en las tomas de decisiones gerenciales y por consiguiente a la consecución de los objetivos a través de la optimización de los recursos, logrando así una visión más amplia del funcionamiento y controles que mantiene la empresa.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

El control interno en la toma de decisiones gerenciales

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día la calidad del servicio que ofrecen las empresas es un factor fundamental de la competencia que existe dentro del mercado, por lo cual para poder brindar un servicio de calidad es necesario tener claros los diversos procesos y controles para que la empresa pueda lograr eficiencia y calidad tanto en los procesos internos como en sus áreas generadoras de ingresos.

La empresa objeto de la presente investigación "Le Croissant", en la actualidad realiza sus actividades de manera sencilla y espontánea, basándose en las operaciones que se generan diariamente, a lo largo de su tiempo de existencia dentro del mercado, la rotación del personal en las áreas generadoras de ingresos ha ido incrementando, lo cual ha causado problemas en la eficiencia y calidad de las operaciones diarias de la empresa

Los problemas que atraviesa la empresa se resumen en las faltas de controles en los procesos internos provocando la poca eficiencia en las áreas de apoyo, lo cual ocasiona que el servicio que se entrega al consumidor no sea el adecuado.

Las deficiencias en los procesos internos están originadas por:

- La distribución inadecuada de recursos materiales
- La duplicidad de funciones, lo cual ocasiona que el servicio no sea entregado a tiempo
- La falta de políticas y procedimientos
- Y la falta de concientización de los objetivos institucionales

Suscitando así todas las deficiencias antes expuestas, lo que provoca que se desmejore el servicio que se brinda a los consumidores por ende el incumplimiento de los objetivos y el decrecimiento de sus ingresos.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué forma el control interno aporta a la toma de decisiones gerenciales?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿De qué manera los manuales de procedimientos inciden en el control interno para la toma de decisiones gerenciales?
- ¿De qué manera el adecuado control interno permite identificar los niveles de riesgos y su incidencia en la toma de decisiones?
- ¿De qué manera los indicadores fortalecen el control interno en la toma de decisiones gerenciales?
- ¿En qué aportaría el análisis y evaluación del control interno en la empresa Le Croissant?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 Objetivo general.

Evaluar el control interno para la toma de decisiones gerenciales

1.5.2 Objetivos específicos.

- Revisar y Analizar si los manuales de procedimientos contribuyen a asegurar la toman de acciones necesarias para ubicar los riesgos.
- Identificar y evaluar los posibles riesgos que enfrenta la empresa con el fin de minimizar sus efectos mediante la identificación y evaluación del control interno.

- Demostrar la importancia de aplicar indicadores para la evaluación del control interno, lo cual permitirá establecer una clara identificación de los funcionarios y sus objetivos institucionales, así como el mejoramiento continuo de los procesos internos de la empresa.
- Contribuir a lograr mayor eficiencia, eficacia y calidad en las operaciones diarias de la empresa, así como el cumplimiento de los objetivos institucionales y la mejora en la toma de decisiones

1.6 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación será un aporte muy importante para la empresa “Le Croissant”, lo cual proporcionará un análisis de la gestión de la empresa, permitiendo identificar aquellas deficiencias que dificultan el cumplimiento de los objetivos.

Para esto se requiere que se realice un análisis de cómo opera la empresa actualmente y así determinar los puntos débiles entorno al desarrollo de las operaciones con el objetivo de tener las bases necesarias para realizar el análisis del control interno, lo cual ayudara a orientar y brindar posibles soluciones en los procesos internos de la empresa no solo en las áreas administrativas sino también en las áreas generadoras de ingresos permitiendo que se brinde un servicio de calidad al consumidor final.

Cabe añadir que la empresa al cierre del año 2016 “Le Croissant” refleja en sus estados financieros activos por un valor aproximado de \$170.000, pasivos por \$12.000 y sus ventas anuales oscilan alrededor de \$370.000 teniendo una venta mensual cerca de \$30.000 dólares.

Por medio de los indicadores de control internos nos permitirán identificar lo siguiente:

- El compromiso institucional alcanzado,
- El reforzamiento del control interno,

- La ayuda oportuna y eficaz que brindar el control interno a la administración de la empresa
- Y la actualización constante que se realiza a las funciones de control

Por lo cual la utilidad práctica de este proyecto de investigación es demostrar la importancia de los procesos y manuales de procedimientos en la gestión de la empresa, así como detectar a tiempo los posibles riesgos que la empresa pueda enfrentar.

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Empresa:	Le Croissant
Ubicación:	Guayaquil – Ecuador - Víctor Hugo Zicuret y Alberto Nuques al costado del edificio Las Cámaras, en el edificio de Ecaute, piso 1.
Área:	Financiero-Administrativa
Aspecto:	Control interno
Sector productivo:	Empresa de servicio – Sandwichería y pastelería 100% ecuatoriana
Tiempo:	2017

1.8 IDEA A DEFENDER

Este proyecto permitirá que la empresa refuerce sus controles y mejore la calidad de sus servicios, a través del análisis de sus procesos internos, que a su vez ayudara a la gerencia a la mejora en la toma de decisiones. Permitiendo a la empresa tener una visión más amplia de los elementos que necesita mejorar y así tomar las medidas correctivas necesarias de ser el caso, con el fin de mitigar los riesgos a los que este expuesto, contribuyendo a la concientización del personal en dirección al cumplimiento de los objetivos institucionales.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES

Con el propósito de apoyar las bases teóricas de este proyecto de investigación, se hizo necesaria la revisión minuciosa de diversos libros relacionados al tema, así como también diversos trabajos de investigación, ante lo expuesto se presenta a continuación las diversas citas con relación al tema de proyecto

Como aporte a la investigación objeto de estudio se ejecutó una consulta en diversos libros en relación con los procesos de auditoria interna de las empresas, desarrollados por teóricos autores expertos en el área de control interno y auditoria, la cual sirvió de directriz y guía para el desarrollo del presente trabajo.

2.1.1 Direccionamiento estratégico.

2.1.1.1 *Reseña Histórica de la empresa.*

Le Croissant, sandwichería y pastelería 100% ecuatoriana fue fundada en el año 2012 por el empresario Pablo Marcelo Adán, ofrece una alternativa diferente de una gran variedad de exquisitos sándwiches, ensaladas y deliciosos postres, elaborados con Ingredientes frescos y de calidad. La empresa cuenta con 6 sucursales contorno a la ciudad de Guayaquil y Samborondón.

2.1.1.2 *Misión.*

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio y un producto de calidad, generando un ambiente familiar para sus clientes y para nuestros empleados.

2.1.1.3 *Visión.*

Crear una empresa exitosa, con una sólida estructura organizacional, la cual siempre este en la mente del consumidor brindando un servicio de calidad.

2.1.1.4 Objetivos de la empresa.

- Garantizar la satisfacción de los clientes brindando un servicio de calidad.
- Asegurar el orden, higiene y mantención de todas las sucursales de la empresa.
- Prestar servicios de excelencia

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1. Control interno

Estupiñan (2015) cita en su texto de Control Interno y Fraudes que “Existe un solo sistema de control interno, el administrativo, que es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, al logro de objetivos” (p.7) .

El control interno es el plan de organización que utilizan las empresas para poder observar que se cumplan los procesos establecidos, con el fin de que no exista duplicidad de funciones y en base a esto determinar si se están o no cumpliendo los objetivos establecidos por la dirección de la entidad.

Cardozo (2006) nos indica: “El control interno debe garantizar la obtención de información financiera correcta y segura, ya que la información es un elemento fundamental en la marcha de un negocio pues con base en ella se toman las decisiones” (p.27).

Las decisiones de una compañía que son tomadas por la alta gerencia o la junta directiva deben de ser empleadas con la mejor de las preparaciones es decir no pueden solamente hablar de que quieren realizar algo y hacerlo, deben de tener un conocimiento minucioso con respecto al problema que quieran solucionar para no cometer errores que a futuro deberán ser resueltos.

Mantilla (2013) afirma: “El control interno es un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización” (p.3).

El control interno es un proceso que promueve seguridad razonable hacia el logro de los objetivos de cada entidad, pero también es importante indicar que el control interno tiene como función principal la salvaguarda de los activos.

Gutiérrez (2011) cita en su texto de Auditoria que “Se entiende por control interno al plan organizativo y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren y garanticen la protección de los activos, ya sea física, económica, jurídica o contable.” (p.67).

El control interno es el conjunto de métodos y procedimientos que salvaguardan activos de la empresa y por lo consiguiente al cumplimiento de los objetivos institucionales, esto se realiza a través de un plan organizativo que empieza desde la gerencia general hasta las áreas operativas.

“Deben garantizar la protección la protección de los activos del negocio porque son estos los que permiten desarrollar la actividad principal para el que fue creado, y las sustracciones, destrucciones y defectos de tales activos repercuten negativamente en el cumplimiento de su fin” (Cardozo, 2015, p.27).

Los activos de la empresa tienen una importancia muy grande dentro de esta ya que, si se tiene la información adecuada de los mismos, se puede saber el pasado, observar el presente y proyectar el futuro de las inversiones del negocio, no solo a corto plazo sino también a largo plazo.

En el 2012 Luis Muñiz citó en su texto titulado Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión que “El control se define como aquella situación que se dispone de conocimientos ciertos y reales de lo que está pasando en la empresa, tanto internamente como en su entorno” (p.63).

El control interno es una herramienta esencial para toda empresa, que ayuda a detectar los errores que se suscitan en el entorno de la misma, lo cual conlleva a tomar medidas correctivas que permita disminuir los riesgos en un futuro.

Posada (2013) afirma que “Los controles son ejercidos y ejecutados por personas, por lo tanto, la prioridad y el comportamiento ético de ellas en sincronía con los estándares establecidos por la entidad son factores claves en el adecuado establecimiento y éxito del control interno” (p. 30).

Los principales actores para la correcta aplicación del control interno es el personal de la compañía en los distintos niveles en que éstos actúen, dirigida a alcanzar la eficiencia y productividad en el puesto de trabajo y por lo consiguiente al éxito del control interno.

“En ocasiones, los controles pueden no funcionar por una mala comprensión de las instrucciones, errores de juicio, falta de atención o fallo humano.” (Campa, 2013, p.30).

La correcta socialización de los controles, manuales y políticas proporciona una mejor comprensión de cada uno de los procesos internos que maneja la empresa logrando así obtener una mejora en las actividades diarias de la entidad.

Y la mejor continua de la entidad es potenciada por la unión de los ideales perseguidos por los colaboradores de la misma.

“El control se puede entender como el ejercicio del poder. Es así como en las organizaciones se requiere “controlar” diversos asuntos, cosas, procesos, personas y demás.” (Posada, 2014, p.30).

El control es la acción o resultado de la comprobación de los procesos internos de la entidad, así como la supervisión del talento humano que posee la empresa, el control que se ejerce debe de realizarse en todo momento y con esto tener una seguridad razonable, que permita confiar en los controles que aplica la empresa.

Mantilla (2013) asevero que “El control interno no siempre ha sido igual, ha cambiado en la medida que se ha transformado los mercados y las estructuras organizaciones” (p.33).

A lo largo de los tiempos los mercados han ido evolucionando y no solo estos, sino también las estrategias, decisiones, pericia y conocimiento que se necesita para perdurar en el medio, así mismo las organizaciones que se acoplaron al cambio de los mercados necesitaron determinar que recursos requerirían para permanecer en ellos.

“Las definiciones existentes sobre el control interno influyen: influencia ejercitante, restrictiva o directiva; poder o autoridad para guiar o administra, dirección, regulación y coordinación de actividades de negocios.” (Mantilla, 2013, p.4).

La responsabilidad de los directivos de la entidad recae en poner en funcionamiento el sistema de control interno, el cual permita obtener una seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos de la misma.

Barquero (2013) afirma que “El establecimiento de procedimientos de control interno es una responsabilidad del gestor de la entidad, aunque debido al tiempo, la revisión de los sistemas de control interno implantados no siempre se puede llevar a cabo con la frecuencia deseada.” (p.3).

La implementación del sistema de control interno es responsabilidad de los gestores de la institución, aunque debido a la complejidad de las actividades diarias y a la falta de los recursos hace que la revisión del control interno no sea la adecuada, ocasionando falencias en los controles.

Según la Norma Internacional de Auditoría 315 define al control interno como:

El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.

(Norma Internacional de Auditoría 315; 2013, Capítulo 1)

El control interno es el proceso diseñado e implementado por la alta dirección de cada compañía con la finalidad de proporcionar seguridad razonable hacia el cumplimiento de los objetivos institucionales.

“El control interno es mucho más que un instrumento dedicado a la prevención o el descubrimiento de errores accidentales en el proceso contable; constituyen una ayuda indispensable para una eficiente administración” (Cardozo, 2015, p.27).

No solo ayuda a detectar o prevenir fallas, omisiones o errores dentro del proceso contable, también es una herramienta de mucho valor para la correcta aplicación de los procesos dentro de la entidad. Sin olvidarnos que promueve la eficiencia de la operación, perfeccionando las labores de los colaboradores para que no exista una duplicidad de funciones y con esto facilitar la agilidad de los trámites y del servicio la empresa quiera ofrecer al público.

2.2.2. Diferente perspectiva sobre el control interno.

2.2.2.1 Perspectiva de la Administración.

Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno que “La administración ve al control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa, su responsabilidad es desarrollar los objetivos y las estrategias de la entidad para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos” (p.5)

Desde el punto de vista de la Administración, el control interno compromete a la entidad en el cumplimiento de los objetivos y estrategias, con el fin de distribuir de la forma más adecuada los recursos humanos y materiales que al final conlleve a la consecución de los objetivos.

“Para la Administración el control interno cumple un amplio espectro, incluyendo políticas, procedimientos y acciones para ayudar asegurar que una entidad cumpla con los objetivos” (Mantilla, 2013, p.5).

Los manuales de procedimientos y políticas apoyan a la correcta aplicación del control interno, de manera que contribuyen a que las actividades diarias se realizan de una manera sencilla y rápida y por lo consiguiente asegure al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

2.2.2.2 Perspectiva de los Auditores Internos.

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno:

The Institute of Internal Auditors define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, construyen sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración. (Mantilla, 2013, p.5)

El control interno es un sistema que debe ser direccionado y realizado por la Administración de cada empresa, encargado de velar el cumplimiento de los objetivos y las metas propuestas por medio de una correcta planeación, organización y administración de la propia entidad.

Cardozo (2015) citó lo siguiente: “La efectividad en los controles internos desde el punto de vista de la auditoría se mide por el grado en que estos reduzcan al mínimo los errores y fraudes que pudieran tener un impacto importante en los estados financieros” (p. 36).

El límite es el momento donde ocurre la creación de los datos sobre las transacciones realizadas, debido a esto los estados financieros resumen los cambios económicos de las operaciones, es importante para el auditor evaluar dichos controles establecido en el límite. Mientras que los controles de procesamiento son aquellos que ayudan a prevenir o detectar los errores durante el desarrollo o transferencia de la información, los cuales adhieren asientos manuales o computarizados en el mayor general, y la preparación de un asiento de diario.

“Los controles internos deben ayudar a prevenir errores de información afecten los estados financieros. Tales errores se pueden clasificar como errores de población o errores de exactitud” (Cuenca, 2015, p.37).

Un buen ejemplo de esto sería que la empresa recibió ciento cincuenta facturas de compras y dichas deben de ser ingresadas, pero solamente se registraron noventa en el sistema, en este caso podemos decir que existe un error de población. Por esto se diseñan los controles de población con el propósito de evitar o encontrar errores en el número de elementos de información captados e ingresados.

Un error de discrepancia entre los elementos de información que se capta o se procesa. Es decir que la información proporcionada en un documento no fue registrada con exactitud.

“La distinción entre los controles preventivos y los de detección se basa en la oportunidad en que se aplica cada uno de estos. Los que se aplican mientras ocurre la actividad que está siendo verificada son controles preventivos” (Cardozo, 2015, p.37).

Todos estos controles incluyen: conciliaciones, comparaciones y revisiones realizadas por personal que no está involucrado en la actividad que se controla. Y esto se realiza para tener un punto de vista objetivo y en algunos casos el control preventivo es más efectivo porque es oportuno.

2.2.2.2.1 Clasificación de controles según el punto de vista de auditoría.

Desde el punto de vista de auditoría, es necesario clasificar los controles en;

- Generales
- Específicos

2.2.2.2.1.1 Controles generales.

“Los controles generales son aquellos sobre los cuales se forma el medio ambiente de la entidad, es llamado también control circulante y este se refiere a la competencia de control y competencia del personal en la ejecución de las responsabilidades asignadas” (Cuenca, 2015, p.34).

El control circulante o general está asociado con un determinado saldo o un ciclo de transacciones, ni tiene un efecto directo en la exactitud de los riesgos financieros y contables. Pero puede influenciar en el diseño y desempeño de los controles específicos, los cuales si tiene un efecto directo dentro la exactitud de los registros y estados financieros.

Para su evaluación es necesario tener en cuenta la conciencia del control, la protección de los registros y el equipo, así como también la competencia del personal como se lo había mencionado anteriormente.

Si se profundiza en la conciencia de control según Cardozo (2015) “Es la actitud de los individuos responsables de los controles hacia el cumplimiento de sus responsabilidades” (p.35).

Los factores que pueden ser involucrados en esto sería lo apropiada que debe de ser la estructura de la entidad, la clara definición de las responsabilidades y lo adecuado que debe de ser el control y la supervisión del acatamiento de estas responsabilidades ya sean individuales o grupales.

Los colaboradores deben de conocer a plenitud las políticas de procedimientos. También deberían conocer lo sensible que sería si llegasen cometer errores, omisiones en su trabajo diario para que sepan que son una parte importante esta máquina bien aceiteada llamada empresa u organización y que de ellos depende si esta alcanza sus objetivos tanto de corto plazo como de largo plazo.

Si se continua con el siguiente punto de los controles generales hablaríamos entonces de la competencia personal en la que se expresado anteriormente la importancia que existe dentro de la empresa como nos lo indica Cuenca (2015): “La competencia del personal se refiere a la capacidad del personal de la entidad para ejecutar efectivamente sus responsabilidades de control” (p.35).

La competencia significa tener la capacidad con la que se aplican los conocimientos y poder aplicar las habilidades aprendidas con el fin de conseguir los resultados previstos.

La competencia del personal es influida por varios factores de los cuales solo se mencionará los más importantes, como la experiencia relacionada del personal inclusive su tiempo de servicio en la entidad y la variedad de funciones que realizan dentro de la misma.

Lo que aplica la entidad para poder llenar puestos vacantes en caso de que el personal se retire o este se encuentre en vacaciones.

La protección de registro de equipos según Cardozo (2015): “Se refiere a las medidas para prevenir la destrucción o el acceso no autorizado a los registros y al equipo, a fin de reducir la probabilidad de que el sistema de controles de contabilidad se dañe o llegue a no funcionar” (p.36).

Los elementos más importantes en este punto son las restricciones de acceso a los documentos en blanco que son de un valor potencial. Los métodos apropiados para salvaguardar los registros y equipos contra su destrucción física ocasionada por el desgaste natural de los documentos. Se deben de guardar los documentos hasta que ya no sea necesario por los organismos de control.

2.2.2.2.1.2 Controles específicos.

“Los controles específicos, tanto los manuales como los de procesamiento electrónico de datos, se relacionan directamente con corrientes específicas de información y activos relacionados, dentro de un sistema de contabilidad y, consiste en procedimientos diseñados para detectar errores” (Cuenca, 2015, p.36).

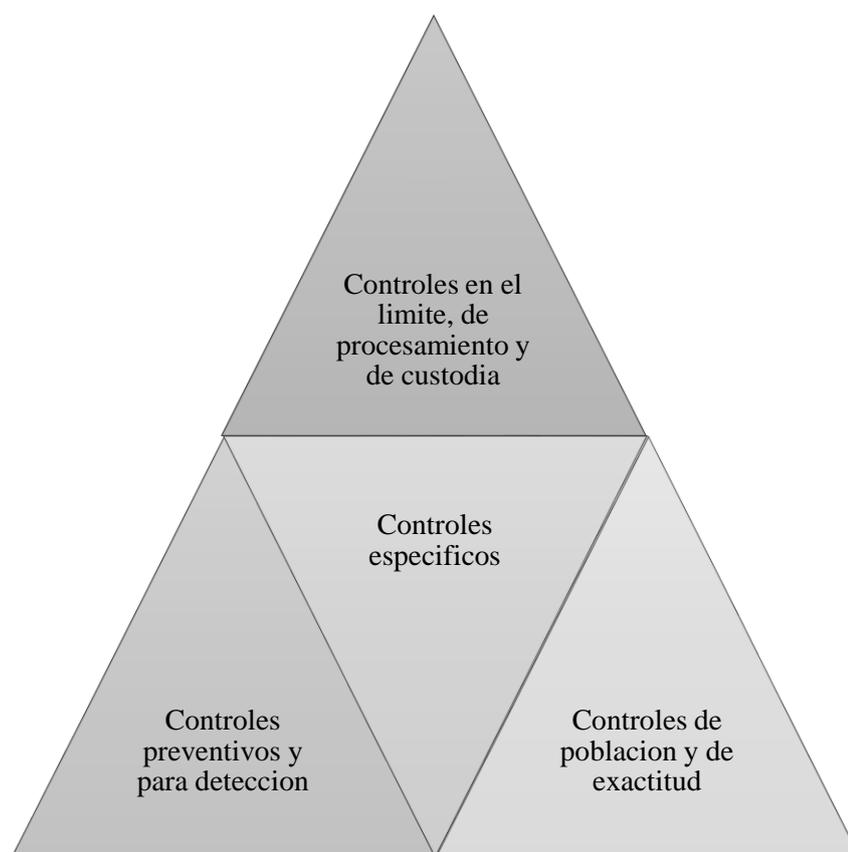


Figura 1: Clasificación de los controles específicos.

Fuente: Libro Auditoria del Sector Solidario, Cuenca, 2015, p.36.

2.2.2.3 Perspectiva de los Auditores Independientes.

“Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa de la entidad” (Mantilla, 2013, p.5)

Los auditores independientes tienen una buena expectativa sobre el control interno, puesto que les brinda seguridad razonable a la información financiera que presentan las entidades, esto no limita al auditor a realizar pruebas que les permita corroborar la eficiencia del control interno en la empresa.

2.2.2.4 Perspectiva de los legisladores y reguladores.

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno:

Los legisladores y las agencias reguladoras han desarrollado distintas definiciones del control interno de acuerdo con sus responsabilidades. Esas definiciones generalmente se relacionan con los tipos de actividades monitoreadas, y pueden abarcar la consecución de las metas y objetivos de la entidad, requerimientos de información, uso de recursos en cumplimiento de leyes y regulaciones, y la salvaguarda de recursos contra desperdicios, pérdidas y malversación. (Mantilla, 2013, p.6)

Los Legisladores y reguladores definen al control interno como aquellas actividades que deberán ser monitoreadas por la Administración para la consecución de las metas y objetivos de la entidad, así como velar por el buen uso de los recursos en concordancia con las leyes y regulaciones con el fin de evitar mermas que afecten a la entidad.

2.2.2.5 Perspectiva Profesional.

“El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables”(Mantilla, 2013, p.6).

El control interno es el plan de organización de toda empresa puesto que se encarga de salvaguardar los activos y de la verificación de los datos contables en los Estados Financieros, fomentando la eficiencia en el área operativa.

2.2.3 Importancia del control interno.

“Desarrollar un Control Interno adecuado a cada tipo de organización nos permitirá optimizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad” (Servín, 2014, Capítulo 2).

El desarrollar un control interno idóneo permitirá a la entidad optimizar recursos para alcanzar una eficiente gestión Financiera, posibilitando así el incrementado de la productividad de la empresa.

2.2.4 Objetivo del control interno.

Estupiñán (2015) cita en su texto de Control Interno y Fraudes que “El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente” (p.19).

El propósito del control Interno es brindar seguridad razonable para el logro de los objetivos, a través de la correcta aplicación de reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quienes a su vez actuaran como supervisor.

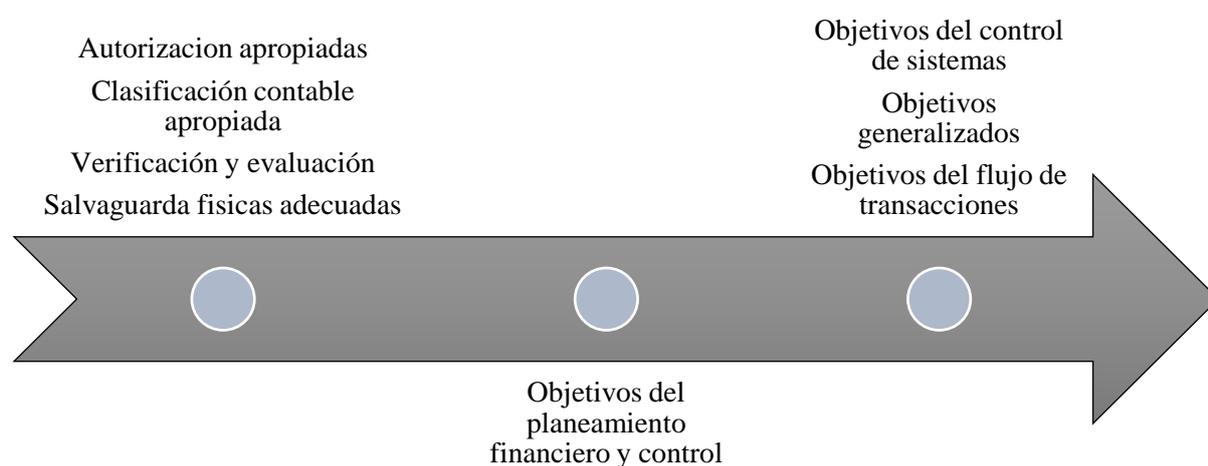


Figura 2: Objetivos del control interno.

Fuente: Estupiñán, Libro Control Interno y fraudes Coso I, II Y III, 2015, p.36.

2.2.5 Clasificación del control interno.

El Control interno se divide en control administrativo y control contable

2.2.5.1 Control Administrativo:

“El control administrativo incluye, pero no se limita a, el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisión que se refieren a la autorización de las transacciones por parte de la administración” (Mantilla, 2013, p.7).

El control administrativo se centra en los procesos diarios de la entidad, los cuales deberán contar con la respectiva autorización para ser ejecutados, la autorización de las transacciones será responsabilidad del área administrativa.

2.2.5.2 Control Contable.

“El control contable comprende el plan de la organización y los procedimientos y registros relacionados con la salvaguarda de los activos y con la confiabilidad de los estados financieros, diseñado para proveer seguridad razonable” (Mantilla, 2013, p.7).

El control contable engloba a todas las actividades que realiza la entidad para la salvaguardia de los activos, la optimización de recursos y la seguridad razonable de los datos contables presentados en los estados financieros.

2.2.6 Evaluación del control interno.

“El estudio es el examen mismo, la investigación y análisis del control existente: la evaluación es la conclusión a que se llega, es el juicio que se forma en la mente del auditor al evaluar los resultados del control interno” (Cuenca, 2015, p.38).

La evaluación del control interno debe de ser detallada a tal punto que se pueda entender completamente el sistema que emplea la entidad para realizar, procesar y registra las transacciones que conducen a la consecución de los estados financieros.

El alcance de la evaluación y estudio del control interno se rige por el juicio o criterio del auditor en relación con la mejor manera de encontrar evidencia apropiada para la auditoria, la suficiente para poder tener una base consistente al momento de presentar el informe de auditoría al final de la misma.

En muchas ocasiones, cuando se habla de controles internos las captaciones del entendimiento de su significado son muy distintas, dependiendo de la persona, auditor o dirección.

2.2.6.1 Métodos de evaluación.

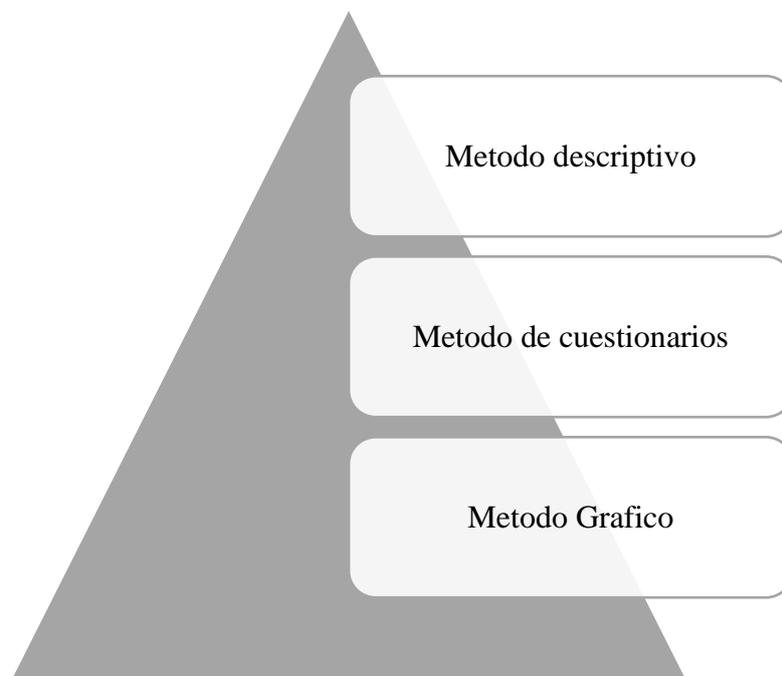


Figura 3: Métodos de evaluación

Fuente: Libro Auditoria del Sector Solidario, Cardozo, 2015, p.38.

El objeto del método de investigación descriptiva nos habla de realizar una evaluación en ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En dicha investigación se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuales variables están relacionadas entre sí.

Dicho método consiste en la explicación por escrito de las operaciones o transacciones establecidas para el proceso operativo realizado a diario.

Mientras que el método de cuestionarios no habla de realizar previamente una lista de preguntas sobre los aspectos básicos de la operación a investigar y con esto proceder a evaluar el control interno, estas preguntas generalmente se formulan de tal forma que si existe una respuesta negativa alertaría que existe una debilidad en el control interno.

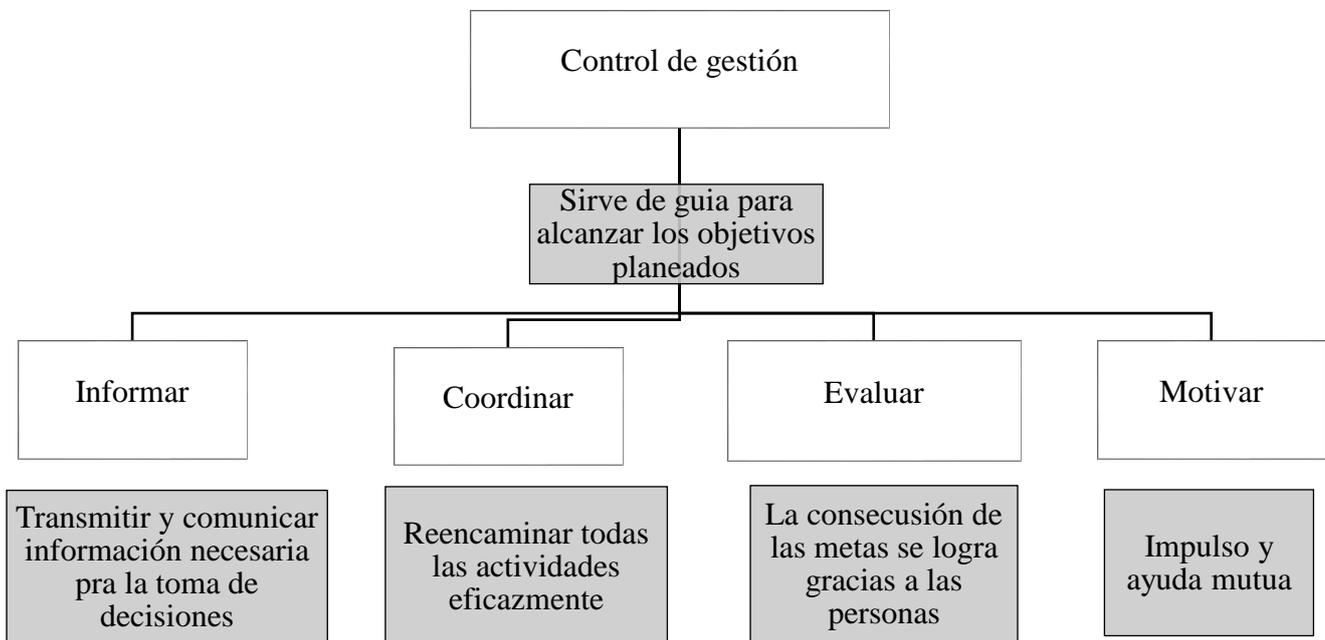


Figura 4: Control de **Gestión**.

Fuente: Libro Auditoria del Sector Solidario, Cardozo, 2015, p.41.

2.2.7 COSO.

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno:

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido ampliamente como COSO, publicó en 1992 su reporte y generó una auténtica revolución en el control interno. La publicación original fue actualizada en mayo de 2013 y mantiene los conceptos principales al tiempo en que se van haciendo importantes mejoramientos. (Mantilla, 2013, p.7)

El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:

- American Accounting Association (AAA) – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (Contadores CPA que forman parte de empresas de contabilidad que hacen auditorías externas de estados financieros).
- Financial Executive Institute (FEI) – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- Institute of Internal Auditors (IIA) – Instituto de Auditores Internos (Auditores encargados de la evaluación de los sistemas de control interno en el interior de las organizaciones).
- Institute of Management Accountants (IMA) – Instituto de Contadores Empresariales (Contadores que trabajan en empresas).

“El comité sustenta que una buena gestión del riesgo y un sistema de control interno son necesarios para el éxito a largo plazo” (Martínez, 2014, p.4).

De la misma manera una óptima gestión de riesgo permitirá a la empresa obtener mayor rentabilidad en sus ingresos, asegurando el cumplimiento de los objetivos y logrando el éxito a largo plazo de la entidad.

“La misión del COSO es: Proporcionar liderazgo intelectual a través del desarrollo de marcos generales y orientación sobre la gestión de los riesgos, control interno y disuasión del fraude, diseñado para mejorar el desempeño organizacional” (Yamazaki, 2015, p.3).

El COSO es un proceso efectuado y liderado por los altos mandos de cada empresa, diseñado para proporcionar seguridad razonable, los cuales deberán ser medidos por la eficiencia y eficacia de las operaciones, fiabilidad de información financiera y la orientación de la gestión de los riesgos.

Informe del Committee of Sponsoring Organizations (1992) estableció que el control interno consta de cinco componentes interrelacionados los cuales son:

- Entorno de control
- Evaluación de los riesgos
- Actividades de control
- Información y Comunicación
- Supervisión

2.2.8 Componentes del control interno.

2.2.8.1 Entorno de Control.

Cooper & Lybrand (1997) afirmaron que “El núcleo de un negocio es su personal y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo” (p.27).

El motor del entorno de control es el personal de la entidad y está conformado por los atributos individuales, la integridad, los valores éticos y el profesionalismo que impulsan a la entidad hacia el logro de los objetivos.

Barquero (2013) afirma que “Es todo aquello que no es específico de un proceso de negocio sino que influye en todas las actividades de la entidad. Dentro del entorno de control se puede incluir conceptos como la integridad, valores y filosofía de la Dirección” (p.17).

Por lo expuesto se puede decir que el entorno de control es la base fundamental de cada empresa y está conformado por el personal, el cual influirá en las actividades diarias de la empresa a través de los valores éticos, la integridad y el profesionalismo.

2.2.8.2 Evaluación de los Riesgos.

Cooper & Lybrand (1997) afirmaron que “La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada” (p.43).

Este segundo componente permite a la empresa identificar y evaluar aquellos riesgos que abordan a la entidad, lo cual apoyara a la fijación de objetivos y al planteamiento de medidas correctivas con el fin de que la empresa funcione de manera armonizada.

2.2.8.3 Actividades de Control.

“Deben establecer y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen” (Cooper y Lybrand, 1997, p.63).

Las actividades de control son aquellas que la gerencia plantea en la empresa tales como las Políticas, Reglamentos y manuales de procedimientos, lo cual ayuda a que las operaciones diarias fluyan con rapidez y eficiencia.

2.2.8.4 Información y Comunicación

“La información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazo adecuado para permitir al personal afrontar sus responsabilidades. Una comunicación eficaz debe producirse en un sentido amplio, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad” (Cooper y Lybrand, 1997, p.12).

La correcta comunicación en la entidad ayudará que la información fluya en todas las direcciones ya sea de arriba hacia abajo y viceversa, lo cual permitirá que la información llegue de forma adecuada.

2.2.8.5 Supervisión.

“El cumplimiento de los objetivos de la organización, la gestión de riesgos corporativos y la efectividad de los controles, debe ser supervisada. Aun cuando la gestión de supervisión es responsabilidad de la gerencia” (Cooper y Lybrand, 2014, p.14).

Para el logro de los objetivos es necesario que se den seguimiento a los diversos controles que posee la empresa al fin de velar el adecuado funcionamiento del sistema de control interno a lo largo del tiempo.

2.2.9 Evolución del control interno – coso I, II y III.

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoria de Control Interno:

El control interno no siempre ha sido igual. Ha cambiado en la medida en que se han transcurrido los mercados y las estructuras organizacionales, incluso su ubicación se ha ido modificando y también las metodologías con las cuales opera. Tales cambios no son únicamente en las definiciones, se perciben con mejor claridad en las denominadas generaciones que se han ido dando a lo largo de la historia como respuesta a las condiciones organizacionales y del entorno. (Mantilla, 2013, p.33)

2.2.9.1 Primera Generación (COSO I - 1992).

“Esta primera generación estuvo muy ligada a los controles contables y administrativos, un esfuerzo orientado a garantizar que el proceso de presentación de reportes financieros estuvieran libre de utilidades fraudulentas” (Mantilla, 2013, p.34).

Por lo consiguiente, las bases para el control interno en la primera generación fueron los controles contables y administrados, los cuales estuvieron enfocados en garantizar que los estados financieros reflejen seguridad razonable.

Samuel Mantilla en su texto de Auditoria de Control Interno afirmo que:

El centro de atención de este tipo de control interno es la comprobación de las cifras y de los soportes de contabilidad a través de un rol único, lo que hace que el control interno sea prácticamente sinónimo de auditoria, entendida ésta como revisión. Su ubicación es netamente operacional y en función de la contabilidad. (Mantilla, 2013, p.34)

El enfoque que desarrollo el control interno en la primera generación fue netamente operacional encargándose de la comprobación de cifras y la revisión de soportes de las diversas áreas de la entidad, dando un tratamiento especial al área de contabilidad.

2.2.9.2 Segunda Generación (COSO II - 2004)

La segunda generación del control interno tuvo un sesgo legal. Logro imponer estructuras y prácticas de control interno, sobre todo en el sector público. Pero dio origen a una conciencia bastante distorsionada del mismo, al hacerlo operar muy cerca de la línea de cumplimiento (formal) y lejos de los niveles de calidad (técnicos). (Mantilla, 2013, p.35)

Por lo tanto, el control interno en la segunda generación tuvo una gran amplitud en el sector público logrando así imponer la estructura y prácticas del control interno en las entidades del estado, enfocándose en la formalización de procesos y no en la calidad que deben brindar, ocasionando así que el objetivo del control interno no se cumpla con eficiencia.

Colocando su atención en la evaluación del control interno como medio para definir el alcance de las pruebas de auditoria, comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcada por la administración. (Mantilla, 2013, p.35)

Debido a esto los Auditores externos tomaron como referencia al control interno como un medio para determinar el alcance de las pruebas de auditoria, el cual les permitirá identificar si la empresa está aplicando las directrices adecuada para los registros contables y la salvaguarda de los activos.

“Esta generación diferencia dos roles en relación con el control interno; el rol de ejecución, a cargo de la administración y el rol de evaluación muy apetecido por los auditores externos para determinar los procedimientos de auditoría” (Mantilla, 2013, p.35).

Finalmente el control interno se analiza de dos puntos de vista , el primero esta enfocado en la ejecución y aplicación del sistema del control interno, y el segundo esta enfocado en la evaluación de los control internos de la entidad.

2.2.9.3 Tercera Generación (COSO III - 2013)

“Esta nueva generación centra sus esfuerzos en la calidad derivada del posicionamiento en lo más altos niveles directivos, estratégicos, como condición necesaria para garantizar la eficiencia del control interno” (Mantilla, 2013, p.36)

Orientado a asegurar la eficacia del sistema de control interno en las entidades publicas y privadas a traves de la dirección de los altos mandos de cada empresa.

Es tan fuerte el impacto actual de COSO que ha generado un entendimiento cada vez mejor sobre el control interno y un posicionamiento en el más alto nivel directivo, dando origen a una cada vez mayor ampliación de su cobertura: en las juntas directivas, en los accionistas e inversionistas y en las partes relacionadas. (Mantilla, 2013, p.37)

El impacto y la amplitud del control interno alrededor del mundo ha permitido que las empresas (publicas y privadas) tomen conciencia de la necesidad de aplicar un sistema de control interno , brindando asi una seguridad razonable en los registros contables.

“La incorporación de COSO a los estándares de auditoría americanos condujo a diferenciar tres aspectos: 1) La naturaleza del control interno efectuado por la administración principal, 2) Consideración que sobre el control interno hace el auditor independiente y 3) El control interno en los diferentes componentes del ciclo contable. (Mantilla, 2013, p.38)

La implementación del COSO en las organizaciones ha permitido que las empresas puedan mejorar sus procedimientos internos obteniendo eficiencia y el logro de los objetivos, incrementando así su rentabilidad.

“En resumen, la tercera Generación del control interno conlleva entenderlo en términos de sistemas, lo cual implica comprender los distintos elementos que lo conforma y sus relaciones en función de los objetivos, marcando una clara diferencia con la auditoría” (Mantilla, 2013, p.38).

Finalmente, el control interno en la tercera generación cumplió un papel importante, puesto que complementó todos los conceptos del control interno en uno solo, aclarando que el control interno trabaja en relación con los objetivos de las entidades.

2.2.10 Cuadro comparativo de las 3 generaciones del COSO “I – II y III”

Tabla 1 COSO I

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission	COSO I MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO
Año de Publicación	1992
Antecedentes	En 1985 se formó la Comisión Nacional para Emisión de Informes Fraudulentos y en 1992 COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno
¿Como está formado el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission "COSO"?	<p>El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos * Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados * Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas. * Instituto de Auditores Internos * Instituto de Contadores Empresariales
Objetivos	Establecer una definición común de control interno que responda a las necesidades de las distintas partes
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entorno de Control 2. Evaluación de riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión
Ventajas	Alinea los objetivos del grupo con los objetivos de las diferentes unidades de negocio

Fuente: Red global de conocimientos en auditoría y control interno (<http://www.auditool.org>)

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 2 COSO II

<p>Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission</p>	<p>COSO II MARCO INTEGRADO DE ADMINISTRACIÓN DE RIESGO EMPRESARIAL</p>
<p>Año de Publicación</p>	<p>2004</p>
<p>Antecedentes</p>	<p>En el 2001 COSO inicio un proyecto con el objeto de desarrollar un marco reconocido de administración enfocado hacia los riesgos y en el 2004 culmino con la publicación</p> <p>El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoria interna:</p>
<p>¿Como está formado el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission "COSO"?</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos * Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados * Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas. * Instituto de Auditores Internos * Instituto de Contadores Empresariales
<p>Objetivos</p>	<p>Vinculado al uso eficaz y eficiente de los recursos de la empresa, al desempeño financiero, la productividad y la calidad.</p>
<p>Componentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente interno 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de Eventos 4. Evaluación de los Riesgos 5. Respuesta de los riesgos 6. Actividades de Control 7. Información y Comunicación
<p>Ventajas</p>	<p>Mejora las decisiones de respuesta al riesgo ya que proporciona información para identificarlos.</p>

Fuente: Red global de conocimientos en auditoría y control interno (<http://www.auditool.org>)

Elaborado por: Los Autores.

Tabla 3 COSO III

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission	COSO III MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO
Año de Publicación	2013
Antecedentes	2013 COSO lanza una versión actualizada, el cual permite a las empresas que desarrollen y mantenga un sistema de control interno eficiente, cabe indicar que este modelo de coso se basa en los principios del COSO I
¿Como está formado el Committee of Sponsoring Organizations of the Tread Way Commission "COSO"?	El Comité está conformado por cinco instituciones representativas en Estados Unidos en el campo de la contabilidad, las finanzas y la auditoría interna: * Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos * Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados * Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas. * Instituto de Auditores Internos * Instituto de Contadores Empresariales
Objetivos	Permitir una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.
Componentes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de Control 2. Evaluación de los riesgos 3. Actividades de Control 4. Información y Comunicación 5. Supervisión
Ventajas	Globalización de mercados y operaciones

Fuente: Red global de conocimientos en auditoría y control interno (<http://www.auditool.org>)

Elaborado por: Los Autores.

2.2.11 Principios del control interno

Mantilla (2013) citó en su texto de Auditoria de Control Interno que “los siete principios del control interno son: (1) segregación de funciones; (2) autocontrol; (3) desde arriba- hacia-abajo; (4) costo menor que beneficio; (5) eficacia; (6) confiabilidad; y (7) documentación (p.45).

2.2.11.1 Segregación de Funciones.

Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoria de Control Interno que “Ninguna persona debe tener control sobre una transacción desde el comienzo hasta el final. De manera ideal y particularmente en las organizaciones grandes, ninguna persona debe ser capaz de registrar, autorizar y conciliar una transacción” (p.46)

Por lo tanto, la segregación de funciones busca evitar que los empleados sean juez y parte en el proceso de una o más transacciones, esto se realiza a través de la separación de responsabilidades de las diversas actividades que se realiza en la entidad.

2.2.11.2 Autocontrol.

Mantilla (2013) indico que no hay controles internos que sean externos

La dirección gestión, supervisión y evaluación del control interno son resorte de la administración principal, el sistema a través del subsistema (proceso) de control interno, se controla a sí mismo. El mejor de todos los controles internos es que los procesos sean desempeñados por gente capaz apoyada con la tecnología. (Mantilla, 2013, p.47)

El autocontrol en el control interno no es otra cosa más que la realización independiente de cada proceso o actividad de la empresa, el cual deberá ser supervisado y evaluado por los altos mandos.

2.2.11.3 Desde arriba- hacia-abajo.

“El control interno es una “presión o influencia” ejercida por los máximos niveles administrativos (alta gerencia), desde arriba hacia abajo. Técnicamente se denomina el tono desde lo alto” (Mantilla, 2013, p.47).

El termino desde lo alto indica que toda transacción que se realice en la entidad deberá estar autorizada por el superior de cada nivel con el fin de que los procesos se ejecuten con eficiencia.

“Las transacciones, los eventos y las condiciones tienen que ser autorizados y ejecutados por personas que actúan dentro del rango de autoridad y con seguimiento estricto del debido proceso” (Mantilla, 2013, p.47).

Todo proceso que se ejecuten en la entidad deberá tener su respectiva autorización dentro de los rangos de autoridad de cada nivel, y estos a su vez deberán tener un seguimiento idóneo, con el fin de verificar el correcto funcionamiento de los controles internos de la entidad.

2.2.11.4 Costo menor que beneficio.

Mantilla (2013) citó en su texto de Auditoria de Control Interno que el principio de costo menor que beneficio:

Afianza el hecho de que el control interno genera valor para la organización, ello implica que los controles internos no pueden ser más costosos que las actividades que controlan ni que los beneficios que proveen, si el control interno genera sobre - costo tiene o duplicidades, es mejor eliminarlo. El control interno constituye un costo, no es gratis. (Mantilla, 2013, p.48)

Este principio se enfoca en que el control interno es un sistema que genera valor en la entidad por lo cual implica que las organizaciones ejecuten un eficiente control con el fin de evitar que el sistema de control interno se convierta más que un beneficio, en un gasto para la empresa.

2.2.11.5 Eficacia.

Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno que “El control interno depende de los resultados que ofrece, si no asegura el logro de los objetivos organizacionales, no sirve. De ahí que la evaluación básica del control interno sea siempre una evaluación/ valoración de su eficacia” (Mantilla, 2013, p.48).

La eficacia es uno de los principales principios que conforma al control interno puesto que está íntimamente relacionado con el cumplimiento de los objetivos y la salvaguarda de los activos.

2.2.11.6 Confiabilidad.

Mantilla (2013) afirmó que “La confiabilidad es la relación que existe entre la efectividad del diseño y operación del sistema de control interno y la extensión de la documentación, conciencia y monitoreo del control interno” (p.49).

Si no existe un buen diseño de procesos, este mismo no podrá operar de la manera que espera que lo haga la gerencia.

2.2.11.7 Documentación.

Mantilla (2013) afirma que “Toda la información relacionada con el control interno debe estar debidamente documentada, de manera tal que pueda ser analizada por cualquier interesado ya se trate de la administración, de los auditores o de los reguladores” (p.50).

La información del sistema del control interno debe estar debidamente documentada y organizada con el fin de que sirva de apoyo para la evaluación del control interno.

2.2.12 Elementos del control interno.

Los elementos de un modelo de control interno son los medios por los cuales una entidad puede llegar a cumplir sus objetivos.

Si mencionamos algunos de los componentes dichos varían de autor en autor ya que existen muchas formas, métodos o procesos para poder llevar a cabo un control interno dentro de una entidad.

2.2.12.1 La Organización.

“La organización es un componente del proceso administrativo que lo compone la planeación, dirección y control, ya que el medio de mayor eficiencia para alcanzar el objetivo propuesto” (Cuenca, 2015, p.28).

Si nos referimos al termino de organización según el diccionario de la real Academia española de lengua es la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, dicho esto entendamos que una organización debe ser regulada por normas, reglamentos o leyes para que pueda existir y sin olvidarnos del control interno.

La organización se inicia con la consolidación de las relaciones de comportamiento entre el trabajo, operaciones, rangos y actividades de una entidad para así poder lograr su mayor eficacia dentro de los propósitos y metas establecidas.

Para poder llegar a conseguir una excelente organización se necesita asignar a cada colaborador de la empresa responsabilidades específicas para el cumplimiento de las tareas y también está que comprendan claramente los niveles de autoridad.

2.2.12.2 Asignación de responsabilidades.

“Uno de los principios de control interno menciona que ninguna persona debe de manejar todas las fases de una transacción desde su inicio hasta su término” (Cuenca, 2015, p.29)

En una operación o transacción se requiere que sea realizada por dos o más personas o departamentos de una entidad para que el trabajo realizado de un colaborador sirva como prueba o soporte de exactitud del trabajo de otro.

Otro de los elementos que es mencionado por algunos autores es el de la Gerencia el cual nos habla de que dicha gerencia debe de realizar revisiones diarias y sobre todo en procesos o trámites administrativos de suma importancia, de presupuestos y también llevar un manejo del control interno para que estos sean los indicados para la mejor constante de la empresa.

Así como lo menciona Cardozo (2015): “Son los controles generales que ejerce la gerencia, incluyendo la supervisión diaria, la revisión administrativa de transacciones importantes, de cuentas y su comparación con los presupuestos, además de las revisiones periódicas al control interno y la función de auditoría interna para que sean los adecuados” (p.29).

No se puede dejar de lado tampoco este otro elemento el cual habla de los procedimientos administrativos y operacionales el cual nos habla de que toda organización debe de tener bien definidos sus procesos y todos ellos direccionados con el fin de alcanzar sus objetivos.

Estos serán diseñados por la gerencia para llegar a conseguir un buen ambiente laboral para alcanzar metas mediante una dedicación organizada.

2.2.12.3 Procesos Administrativos y Operativos.

Tal como nos lo dice Cuenca (2015): “Toda entidad organizada debe trazar muy bien sus procedimientos administrativos y operativos con el fin de poder lograr objetivos comunes al menos costo en tiempo, dinero y recursos materiales. Estos se diseñan para mantener un ambiente interno” (p.29)

Los procesos administrativos son la circulación continua e interrelacionada de actividades de planeación, dirección y control diseñadas para alcanzar un objetivo en común, todo esto mientras se aprovecha los recursos técnicos, materiales y humanos y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la entidad.

Mientras que los procesos operativos están guiados al personal ligado a este, responsable de realizar y cumplir con ellos de la mejor forma posible.

Uno de los elementos más importantes del control interno sin ninguna duda es el entrenamiento del personal para que este a su vez pueda aplicarlo y mejorar poco a poco hasta conseguir un ambiente laboral ideal para la mejora constante de la entidad.

2.2.12.4 Entrenamiento del personal.

Es el componente del control interno que tiene por objeto que todos los empleados lleguen a poseer preparación, conocimientos y experiencia para alcanzar las metas y objetivos de la entidad, con el fin de hacer más eficiente el proceso administrativo y operacional.” (Cardozo, 2015, p.29).

El personal de la entidad debe de estar consciente de las responsabilidades que tienen para con la empresa, si nos referimos al entrenamiento del personal, la entidad debe de poseer un departamento de talento humano capaz de realizar un reclutamiento, selección, contratación de personal enfocado en la consecución de los objetivos de la entidad, evaluando todos los aspectos necesarios para los puestos vacantes de la empresa y a su vez debe de enfocarse en la capacitación de los mismos para que así puedan acoger el cargo con la mejor de las preparaciones y así poder empezar a ser un engranaje bien aceitado dentro de la entidad.

Sin olvidar también que cada uno de los empleados de la entidad deben de tener bien definidas sus funciones dentro de la misma para que no exista duplicidad de funciones o pérdida de recursos y además de eso reduce el riesgo de que un colaborador este en facultad de cometer como de ocultar fallos o fraudes en el movimiento normal de sus operaciones.

Una particular de las funciones que se debe de tener muy en cuenta son las personas que van a autorizar los procesos o tramites, así como también quien va a ejercer su ejecución y la custodia de los tramites.

Todas las transacciones deben de tener a alguien competente para su autorización y este colaborador debe de conocer los límites de autorización que posee y dicha persona debe de ocupar un cargo o puesto que vaya de acuerdo con la naturaleza e importancia de las mismas.

2.2.12.5 Controles.

“Se deben establecer controles para prevenir y descubrir perdidas, robos o deterioro de los bienes” (Cardozo, 2015, p.30).

También si se habla de salvaguardar, se necesita prevenir la pérdida o destrozo de los registros y documentos soportes de estos.

2.2.12.6 Sistema de Contabilidad.

“El sistema de contabilidad es el conjunto de principios y mecanismos técnicos que tiene por objeto registrar, resumir y presentar las operaciones estáticas y dinámicas, pasadas o futuras que afecten al patrimonio de la entidad” (Cuenca, 2015, p.30).

Lo que debe contener un sistema de contabilidad confiable y seguro son los siguientes elementos:

- Catálogo de cuentas clasificado
- Manual de procedimientos y políticas contables
- Presupuesto o plan maestro de operaciones
- Documentos bien diseñados y controlados a través de la numeración

Un manual de contabilidad debe de ser creado de tal forma que exista una correlación entre las cuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos y costos de la entidad y dichas deben de agruparse conforme a un esquema de clasificación estructural sin olvidar de que este adaptado a la empresa, para su registro.

2.2.12.7 Presupuesto.

Un presupuesto es una de las herramientas más utilizadas y de las más eficaces si es bien aplicada como nos lo dice Cuenca (2015): “Los Presupuestos son la técnica de planeación y predeterminación de cifras, en forma sistemática, de las condiciones de operaciones y de los resultados a obtener por una entidad” (p.30).

Los presupuestos se elaboran para cumplirse y si este al final del periodo estimado ya sea un valor sobrante o faltante debe de tener una justificación para dicha diferencia y para que no ocurra esto el presupuesto debe ser aplicado siguiendo una serie de principios, lo que servirá para dicho reúna los elementos necesarios que permitirán su viabilidad es decir la probabilidad de cumplirlos puesto que se calculó considerando todos los factores o elementos conocidos por la entidad.

2.2.12.8 Los estados financieros.

“Los estados financieros son aquellos que muestran la situación financiera y económica de la entidad, a una fecha determinada, o bien el resultado de las operaciones obtenidas de un periodo o ejercicio pasado en situaciones normales o especiales” (Cardozo, 2015, p.32).

2.2.12.8.1 Objetivos de los estados financieros.

Los objetivos de los estados financieros son los siguientes:

- Proporcionar información que sea útil para la junta directiva, acreedores, inversionistas presentes o potenciales a fin de elegir las mejores decisiones racionales en cuanto a inversión, créditos o iguales.
- Proveer información con referencia a los activos monetarios que posee la entidad.
- Entregar información a las entidades de supervisión para su respectivo control con la finalidad de generar fiabilidad y confianza al público en general.

Los estados financieros son:

- Estado de resultados
- Estado de cambios en el patrimonio
- Estado de cambio en la situación financiera
- Estado de flujo de efectivo

Realizando una síntesis de cada uno de ellos se puede decir que el estado de resultados es un informe utilizado para evaluar la eficacia de la entidad mediante el reconocimiento de los ingresos y sin olvidar los egresos y costos de la empresa medidos en un determinado lapso que generalmente es un año contable.

Dicho presenta el excedente que haya obtenido o la pérdida que haya arrojado del resultado de todas sus operaciones durante el tiempo considerado.

Mientras que el estado de cambio en el patrimonio refleja de forma detallada las modificaciones del mismo tales como el aumento o la disminución en el valor residual de los activos de la entidad claro esta una vez reducidas todas las deudas que mantiene la empresa.

Siguiendo la misma línea si se habla del esta de cambios en la situación financiera el objetivo de este es el de entregar información relevante y precisa de los cambios ocurridos en el capital de trabajo, con lo cual se proporciona un detalle de la gestión realizada a lo largo del periodo revisado.

Por último, tenemos al estado de flujo de efectivo dicho es el estado más básico que nos muestra el efectivo generado y a su vez el utilizado en las operaciones normales de la entidad, así como el efectivo utilizado en las inversiones y el efectivo recibido por los financiamientos. El objetivo de este último estado es presentar información concisa y pertinente para el negocio.

2.2.13 La contribución del control interno en la entidad.

Mantilla (2013) citó en su texto de Auditoria de Control Interno que “El control interno puede ayudar a una entidad a conseguir sus metas de desempeño y rentabilidad, y a prevenir la pérdida de recursos” (p.73).

El control interno contribuye al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa permitiendo así asegurar una mejor rentabilidad y crecimiento en la entidad a través de la mitigación de los riesgos.

“Puede ayudar a asegurar la información financiera sea confiable, y a asegurar que la empresa cumpla con las leyes y regulaciones, evitando pérdida de reputación y otras consecuencias” (Mantilla, 2013, p.73).

El control interno aporta a que los estados financieros sean presentados razonablemente acorde a las leyes que lo regulan, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos.

2.2.14 La abstención del control interno en la entidad.

Mantilla (2013) citó en su texto de Auditoria de Control Interno que “El control interno puede proporcionar información administrativa sobre el progreso de la entidad, o hacia su consecución, pero no puede cambiar una administración ineficiente por una buena, el control interno no asegura éxito ni supervivencia” (p.73).

El control interno es una herramienta que apoya al correcto funcionamiento de la administración pero no asegura el éxito ni la supervivencia de la entidad, ya que esto dependerá de la concientización del personal hacia la consecución de los objetivos.

“Un sistema de control, no importa que tan bien haya sido concebido y operado, puede solamente proveer seguridad razonable – no absoluta – a la administración y a la junta directiva mirando la consecución de los objetivos”(Mantilla, 2013.p.73) .

Finalmente el control interno es un sistema que solo puede proveer a la administración una seguridad razonable entorno a sus actividades y proceso pero aun así no puede asegurar el éxito de la entidad .

2.2.15 Roles y responsabilidades del control interno.

Mantilla (2013) indico que “Cada quien en una organización es responsable del control interno tales como:” (p.74).

- Administración
- Junta de directores
- Auditores Internos
- Otro personal
- Partes externas.

2.2.15.1 Administración.

“En una entidad pequeña, la influencia del director ejecutivo, a menudo un administrador - propietario, usualmente es más directa. En cualquier caso, es una responsabilidad que se traslada en cascada, un administrador es efectivamente un director ejecutivo” (Mantilla, 2013, p.74).

La administración es responsable de la correcta ejecución del control interno a través de la implementación de procedimientos y políticas que conlleve a que los procesos sean eficientes y eficaces contribuyendo así al logro de los objetivos

2.2.15.2 Junta de Directores.

“La administración es responsabilidad de la junta de directores, lo cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora. Los miembros de una junta efectiva son objetivos, competentes e inquisitivos” (Mantilla, 2013, p.74).

La Junta de Directores es el eje principal de la entidad, ya que proporcionan las directrices necesarias para que el control interno sea eficientes y competentes logrando el cumplimiento de las metas.

2.2.15.3 Auditores Internos.

“Juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control, y contribuyen a la efectividad continua” (Mantilla, 2013, p.74).

El objetivo principal de los auditores internos es evaluar de forma continua los controles internos de la entidad con el fin de que dichos controles proporcionen una seguridad razonable.

2.2.15.4 Otro Personal.

“El control interno es, en algún grado, responsabilidad de cada quien en una organización y por consiguiente debe ser parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno” (Mantilla, 2013, p.75).

Para que el control interno rinda óptimos resultados en la entidad, es necesario que el personal esté capacitado para realizar sus funciones diarias y así conlleve a la consecución de los objetivos institucionales.

2.2.15.5 Partes externas

“Los auditores externos ofrecen un punto de vista independiente y objetivos, contribuyen directamente mediante la auditoria de estados financieros e indirectamente proporcionando información útil para la administración y para la junta, en orden a cumplir su responsabilidad” (Mantilla, 2013, p.75).

El control interno contribuye a que el auditor realice de forma rápida y eficaz el examen de auditoria permitiendo enfocarse en aquellas áreas que presenten un mayor porcentaje riesgo y poco control.

2.2.16 El control interno efectivo.

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno:

Un sistema efectivo de control interno proporciona seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad; reduce, a un nivel aceptable, el riesgo de no lograr un objetivo de la entidad; y se puede relacionar con uno, dos o todas las tres categorías de los objetivos. (Mantilla, 2013, p.101)

El sistema de control interno es efectivo cuando brinda seguridad razonable y mitiga los riesgos que afectan al cumplimiento de los objetivos, para poder alcanzar dicha eficiencia el control interno deberá trabajar en conjunto con los 5 componentes y principios del COSO.

Cuando existe una diferencia principal con relación a la presencia y al funcionamiento de un componente o principio relevante, o con relación a que los componentes operen juntos de una manera integrada, la organización no puede concluir que ha satisfecho los requerimientos para un sistema efectivo de control interno. (Mantilla, 2013, p.101)

Para que el control interno sea eficiente todos los componentes y principios deberán trabajar en conjunto y de forma armonizada, con el fin de que ambos apoyen a la consecución y cumplimiento de los objetivos institucionales.

Mantilla (2013) afirmó que “Cuando se determina que un sistema de control interno es efectivo, la administración principal y la junta de directores tienen seguridad razonable, en relación con la aplicación dentro de la organización” (p.101).

Por lo tanto, el control interno efectivo es aquel que proporciona seguridad razonable a los directivos y a la administración de la entidad hacia el logro de los objetivos, trabajando en conjunto con los componentes y principios del COSO.

2.2.17 Limitaciones del control interno.

Mantilla (2013) afirma que “El control interno no puede impedir el mal juicio o malas decisiones, ni puede impedir eventos externos que puedan causar que la organización falle en lograr sus metas operacionales” (p.102).

El control interno es un sistema que permite a la entidad obtener seguridad razonable hacia la obtención de los objetivos, pero este sistema no puede prever las malas decisiones o juicios que tomen la administración así como tampoco puede detectar los factores exógenos que afectan a la entidad.

Mantilla(2013) indica que las limitaciones pueden resultar de:

- Confiabilidad de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- Realidad de que el juicio humano en la toma de decisiones puede ser defectuoso y sesgado.
- Averías que puedan ocurrir a causa de fallas, humanas tales como errores simples.
- Capacidad de la administración para eludir el control interno
- Eventos externos más allá del control interno de la organización. (Mantilla, 2013, p.102)

Ocasionalmente que el control interno no sea eficiente y eficaz, ya que no solo depende del correcto funcionamiento del sistema, sino también del personal que trabajan en la entidad.

También influye la falta de un adecuado establecimiento de los objetivos como condición previa para el control interno.

2.2.18 El control en la Ley Sarbanes- Oxley de 2002

Samuel Mantilla citó en su texto titulado Auditoria de Control Interno:

La ley Sarbanes - Oxley Act del 2002, si bien se trata de una norma para el mercado de valores de los Estados Unidos, su oportunidad y calidad conceptual le han permitido ser acogida como uno de los principales direccionadores del control interno en el mundo presente.

Recoge la estructura conceptual de COSO, si bien es cierto que la añade dos elementos realmente nuevos: la auditoria del control interno y los niveles entendidos no con la perspectiva organizacional/gerencial de COSO sino como estratificación del mismo control. (Mantilla, 2013, p.105)

Unas de las leyes que complementaron al COSO fue la ley de Sarbanes Oxley Act del 2002 el cual complemento al funcionamiento del Control Interno e introdujo la Auditoria de Control Interno en la organización, así como también determinó la responsabilidad de los directores y de la Gerencia de la ejecución del sistema.

2.2.19 Niveles de control interno según Ley Sarbanes- Oxley.

2.2.19.1 Estructura y procedimientos de Control.

Es el nivel más amplio de control interno, respecto del cual la administración es responsable por su establecimiento y mantenimiento y valoración de su efectividad. E igualmente, respecto del cual los auditores independientes son responsables por su atestación y reporte de auditoria. Este nivel es equiparable al del Sistema de Control Interno que hace referencia al COSO. (Mantilla, 2013, p.105)

En este nivel la Ley Sarbanes – Oxley se apega mucho a la definición del Coso, en el cual indica que el responsable de establecer el sistema del control interno en la organización es la administración o la alta gerencia.

2.2.19.2 Controles internos contables.

Es un nivel más técnico, referido al proceso de presentación de reportes financieros. Respecto de éstos el comité de auditoría tiene una responsabilidad particular: establecer procedimientos relacionados con la recepción, retención y tratamiento de los reclamos recibidos por el emisor en relación con los mismos, así como con los que tiene que ver con contabilidad y auditoría. (Mantilla, 2013, p.105)

Los controles internos se enfocan en el establecimiento de procedimientos internos en el área de contabilidad, con el fin de presentar reportes financieros que estén acorde a la realidad financiera económica de la empresa.

2.2.19.3 Controles internos.

Es el nivel más práctico, asociado con la mayor efectividad frente a los problemas concretos que se enfrentan en el día a día las organizaciones. Los responsables de estos controles son los signing officers (ejecutivos que firman), esto es el ejecutivo principal o las personas que desempeñan funciones similares. (Mantilla, 2013, p.106)

Este nivel es el más efectivo, puesto que radica en dar soluciones eficientes a los problemas rutinarios que la empresa enfrenta, logrando así obtener óptimos resultados. Este nivel por lo general es operado por el ejecutivo principal.

2.2.20 Herramientas de control interno.

Samuel Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno que las herramientas de control interno son las siguientes:

Tabla 4 Herramientas de control interno

	Problema a solucionar	Herramienta de referencia
1	Cómo diseñar e implementar un sistema de control interno	COSO - Estructura conceptual integrada.
2	Cómo evaluar un sistema de control interno	COSO – Herramientas de evaluación
3	Cómo valorar un sistema de control interno	SEC – Orientación para la administración
4	Cómo auditar un sistema de control interno	PCAOB – Estándar de auditoría N°.5 y N°.2
5	Cómo supervisar un sistema de control interno	A la fecha no hay herramienta de referencia
6	Cómo presentar a partes externas, reportes sobre el control interno	COSO – Reporte a partes externas

Fuente: Libro Auditoria de Control Interno, Samuel Mantilla, 2013, p.124.

Las herramientas detalladas en la ilustración 7 permiten que la organización y el auditor tengan la base legal pertinente para realizar una eficiente evaluación del control interno logrando así obtener óptimos resultados tanto para la entidad como para la realización del examen de auditoria.

2.2.21 Metodologías relacionadas con la administración del riesgo.

Mantilla (2013) nos indica: “A nivel práctico uno de los problemas centrales es el de las metodologías. Ello ha derivado en discusiones y conflictos, generalmente innecesarios, en relación con cuál es la metodología adecuada. La siguiente comparación permite entender las diferencias y el alcance” (p.146)

Tabla 5 Metodologías relacionadas con la administración de riesgo

Metodología	Entrada	Proceso	Salida	Consecuencias
Sistemas	(input)	(process)	(output)	(outcome)

Riesgo y control	Riesgo	Control
-------------------------	--------	---------

Admón. de Riesgos	Valoración del riesgo	Administración del riesgo
--------------------------	-----------------------	---------------------------

ISAs	Valoración del riesgo	Respuesta del auditor frente al riesgo
-------------	-----------------------	--

COSO Control Interno	Ambiente de control	Valoración del riesgo	Actividades de Control	Informac & comunicación	Monitoreo
-----------------------------	---------------------	-----------------------	------------------------	-------------------------	-----------

COSO ERM	Ambiente interno	Establecer objetivos	Identificar eventos	Valoración del riesgo	Respuesta al riesgo	Actividades de control	Informac & comunicación	Monitoreo
-----------------	------------------	----------------------	---------------------	-----------------------	---------------------	------------------------	-------------------------	-----------

Fuente: Libro Auditoria de Control Interno, Samuel Mantilla, 2013, p.146.

Estas diversas metodologías no se alejan de los principios básicos del COSO, más bien complementan y refuerza el significado y la aplicación del control interno en las organizaciones ya sean pequeñas, grandes o medianas, logrando obtener óptimos resultados.

2.2.22 Instrumentos que apoyan al funcionamiento del control interno.

2.2.22.1 Manuales de Procedimientos y Políticas.

Existen diversos conceptos acerca de los manuales de procedimientos y Políticas, pero uno de los más relevantes es el del intérprete Martín G. Álvarez el cual indica lo siguiente:

Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamentos, dirección, gerencia u organización. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias. Dentro del ámbito de los negocios cada vez se descubre más la necesidad de la implementación de los manuales sobre todo manual de políticas de procedimientos que le permita a la organización formalizar los sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva, los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permite a cualquier organización normalizar su operación. (Álvarez, 2012, p. 23)

Los manuales son una parte fundamental dentro de la organización de la empresa ya que en ellos se encuentran todos los procesos actualizados y sirven de guía para el correcto funcionamiento dentro de la misma, aunque no lo parezca los manuales son una parte fundamental en el éxito dentro de una organización ya que contribuyen a asegurar que se toman las acciones necesarias para ubicar los riesgos y las medidas a aplicar hacia la consecución de los objetivos de la entidad, lo que posibilita el fortalecimiento de la empresa.

2.2.23 Ventajas del control interno.

Mantilla (2013) citó que “Volverse una organización ágil y eficiente ya no constituye una ventaja estratégica; constituye un requerimiento para hoy en los negocios” (p.154)

Refiriéndose al mundo de hoy, ser ágil y eficiente no es más que solo un requisito necesario para mantenerse a flote dentro del mercado ya que la entidad debe de ofrecer todo de si para el cumplimiento de las demandas de los consumidores ya sea de un bien o un servicio.

Sin embargo, es valioso que entiendan como el liderazgo en la cadena de suministro puede contribuir al diseño y a la operación de controles operacionales y financieros pertinentes al mismo tiempo que direccionan la excelencia en planeación, programación, ejecución y controles operacionales. En diseño efectivo de controles financieros y operacionales pueden fortalecer los fundamentos, lo cual enriquece la efectividad de la cadena de suministro y mejora la integridad de las transacciones. (Mantilla, 2013, p.155)

Hoy en día resulta algo indispensable para la organización tener un adecuado control financiero para mermar los riesgos asociados con información financiera engañosa, la salvaguarda de los activos y por sobre todo la protección de los intereses de los accionistas.

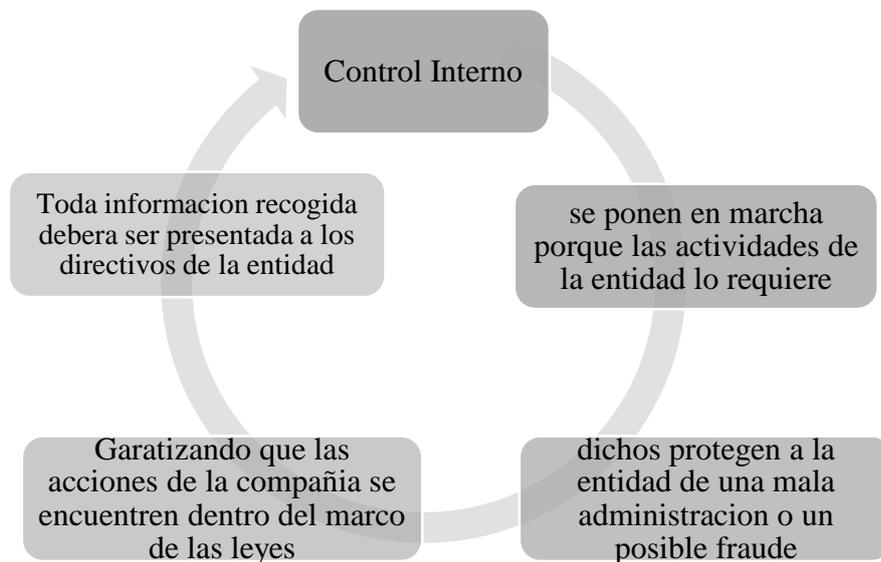


Figura 6: Ventajas del control interno

Fuente: Elaborado por los autores.

Mantilla indicó que: Para los procesos relacionados con la cadena de suministro, este enfoque sugerido comienza definiendo y vinculando seis componentes de la cadena de suministro, documentado y valorando los procesos críticos la cadena de suministro, diseñando e implementando controles, y reportando sobre el estado final. (Mantilla, 2013, p.156)

Una cadena de suministro es una sucesión de procedimientos y flujos que tienen lugar dentro y entre las diferentes etapas y esto se combina para satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto de su gusto.

Una exitosa cadena de suministros es la que ofrece al consumidor final el producto más idóneo para satisfacer sus necesidades, en el lugar correcto y en el tiempo exacto, al precio que el consumidor requiere y con el menor costo posible.

La Cadena de Suministros agrupa a las diferentes divisiones y departamentos de nuestra empresa.

2.2.23.1 Fase Uno: Definir y vincular los elementos de la infraestructura de la cadena de suministros con los elementos de la presentación de reportes financieros.

Samuel Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno que:

Este enfoque de múltiples- fases comienza estableciendo un modelo práctico de la infraestructura de la cadena de suministro de una organización. Al más alto nivel, los seis componentes de la infraestructura son: 1) Estrategias y políticas de negocio, 2) Proceso de negocio, 3) Organización y gente, 4) Reporte de administración, 5) Modelos y metodologías y 6) Sistemas y datos. (Mantilla, 2013, p.156)

Un proceso de negocio no otra cosa que el conjunto de tareas relacionadas lógicamente, realizadas de forma que generen productos y servicios. Los procesos reciben insumos para transformarlos en recursos.

Un reporte es un informe que puede ser realizado de diferente manera tales como manual y digital ya que pretende transmitir una información adecuada para los diversos procesos internos que mantenga la entidad, aunque puede tener diversos objetivos.

El informe administrativo, es un documento redactado de tal forma que describa o da conocer el estado de cualquiera de las actividades realizadas dentro de la entidad, estudios o proyectos de carácter administrativo, ya sea estos dentro del ámbito empresarial o gubernamental.

Un informe administrativo puede ser bien realizado por funcionarios o también por los jefes de área de una empresa, el cual tiene como remitente a los superiores ya sean ejecutivos, directivos de empresas.

Los modelos administrativos son modelos que van copiando las empresas siempre adaptándolos a las necesidades de las mismas, ya que no pueden ser rígidos sino flexibles. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Los sistemas son un conjunto de programas que permiten el almacenamiento, modificación y extracción de información en una base de datos, y también proporciona herramientas para añadir, borrar, modificar y analizar los datos.

Los usuarios de dichos sistemas o de base de datos de la entidad pueden acceder a la información usando herramientas específicas de consulta que les fueron otorgadas por la empresa y la generación de informes para la facilidad de sus labores diarias, o bien mediante aplicaciones al efecto.

Mantilla (2013) citó que “La Sección 404 de SOA direcciona a una organización para que defina su infraestructura, incluyendo sus procesos de negocio y los elementos relacionados de la presentación de reportes” (p.157).

Una infraestructura es el conjunto de elementos que están considerados como necesarios para que una organización funcione bien o bien para que una actividad se desarrolle efectivamente dentro de la misma.

2.2.23.2 Documentar y valorar los procesos críticos de la cadena de suministro.

Samuel Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoría de Control Interno que “Muchas organizaciones han usado detallados flujos de los procesos para diferenciar sistemas, procesos de la cadena de suministro y redes de logística, y para rastrear los flujos de información a través de procesos siempre en evolución y de complejidades tecnológicas” (p.161)

Un diagrama de flujo nos permite representar gráficamente un proceso o varios de ellos para tener una mejor vista de lo que se necesite cambiar o mejorar. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso para conocer mejor de dichos procesos. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso.

La fase dos requiere que la organización no solo entienda y documente las transacciones, sino que también asigne propiedad por los controles, y desempeñe una valoración concurrente de los riesgos de los procesos junto con la efectividad del diseño y de la operación de controles del proceso. (Mantilla, 2013, p.156)

Evaluar el riesgo es uno de los pasos más importantes que se utiliza en un proceso de gestión de riesgos. Un ejemplo de esto sería que el riesgo X se evalúa mediante la medición de los dos parámetros que lo determinan y se pueda determinar una solución a dicho problema, la magnitud de la pérdida o daño posible, y la probabilidad que dicha pérdida o daño llegue a ocurrir.

2.2.23.3 Fase Tres y Cuatro: Ventaja permitida en el control.

Samuel Mantilla (2013) citó en su texto titulado Auditoria de Control Interno que:

Un enfoque de regreso - a - lo - básico para la cadena de suministro sugiere que deben existir controles a los procesos y a las transacciones, controles a través de todos los procesos de negocio automatizados y no- automatizados. Esos procesos se deben controlar de manera que su diseño y operación aseguren que el negocio opera de una manera que logrará sus metas. (Mantilla, 2013, p.163)

El conjunto de conocimientos, métodos, tecnologías, aparatos y experiencia que son necesarias para la correcta medición y la regulación automática de las variables que afectan en cada proceso que maneja la entidad, hasta poder lograr su optimización en cuanto a mejoras del control, productividad y calidad.

Los controles que se diseñan de manera apropiada deben considerar que las cadenas de suministro direccionadas- por- tecnologías desempeñarán transacciones financieras y operacionales a una tasa incremental. Se debe proveer propiedad y monitoreo adicional para asegurar que no existen deficiencias en el diseño y en la operación. (Mantilla, 2013, p.163)

En la actualidad, las cadenas de suministro en el mundo han tenido una evolución a una velocidad increíble teniendo que adaptarse a los múltiples desafíos que se presentan en cada una de las industrias que existen. Y para esto, las organizaciones han posicionado a las tecnologías en un rol protagonista para lograr redes más rentables y sostenibles en el tiempo.

Algunos cambios se han visto evidenciados en las cadenas de producción por los sorprendentes avances futuristas de las nuevas tecnologías, que parecieran que fueron extraídos de una película de ciencia-ficción. Si citamos un ejemplo bien claro sería la robótica aplicada en las industrias automotriz, han mejorado los procesos de manufactura en un cien por ciento, el manejo de camiones automatizados, el control de procesos mineros de forma remota para evitar las bajas por los peligros existentes en esta industria, hoy son una realidad que se aplica y que no solo ayudan a las organizaciones a ser más competitivas y productivas sino abarata los costos de manufactura.

La meta final de un proyecto de cumplimiento con la Sección 404 SOA es un reporte anual de control interno que articule las responsabilidades de la administración por establecer y mantener controles internos adecuados sobre la presentación de reportes financieros y la conclusión de la administración sobre la efectividad de esos controles internos. (Mantilla, 2013, p.163)

El control Interno no solo contribuye a la seguridad del sistema contable que se utiliza en la empresa, sino que evalúa los procedimientos administrativos, contables y financieros que apoya a que la empresa pueda concretar sus objetivos.

La detección de los errores y las irregularidades y la proposición por una solución factible evaluando cada uno de los niveles de autoridad, la administración de todo personal de la empresa.

Los sistemas y métodos contables deben de ser presentados al auditor para que pueda tener conocimientos de como deberian de realizarse las transacciones y los manejos empresariales. Con esto se ve entonces que mediante el examen y objetivos del control interno, registros y evaluación de los estados financieros se crea la confianza que la entidad debe presentar frente a la sociedad.

La evaluación del sistema de control interno esta basado en los principios, reglas, normas, procedimientos y sistemas de reconocido valor técnico son el fundamento de la realización de una buena auditoría financiera.

2.2.24 La Auditoría Interna como método de control.

Para tener claro el concepto de Auditoría Interna es necesario conocer cómo nació dicha actividad, según el intérprete Howard Steller indico que la historia de la auditoría interna puede resumirse en lo siguiente:

El factor determinante de su aparición fue la ampliación de los aspectos sometidos a control al que se enfrentaban los gestores que tenían que dirigir actividades que se realizaban en lugares dispares. Los desafíos y a contabilidad inadecuada fueron los problemas más frecuentes identificados, y el crecimiento del volumen de las transacciones hacía presagiar una necesidad acuciante de firmas de servicios contables para las empresas que intentaban superar el problema por medio de la auditoria tradicional ejercida por el auditor independiente. (Steller, 2012, p.20)

La Auditoría Interna nació en vista al crecimiento del volumen de transacciones que las empresas manejaban en ese entonces, lo cual ocasionaba que la contabilidad que se presentaba no fuera la adecuada y por lo consiguiente los controles no sean eficientes, esta necesidad hizo que las empresas recurrieran a servicios externos con el fin de solventar los problemas por medio de la auditoria tradicional.

Por lo cual el proceso de auditoría que realizaban los auditores externos se hacía más extenso por lo que tenían que recurrir a realizar auditoría intermedias. La extensión de los trabajos obligó a las empresas implementar un sistema de control interno que inspirara seguridad razonable a los auditores.

2.2.25 Definiciones de Auditoría Interna.

“La auditoría interna es un control de dirección que tienen por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles. Surge con posterioridad a la auditoría externa, ante la necesidad de mantener un control permanente y más eficaz dentro de la empresa” (Gómez, 2013, p.25).

La auditoría interna es la herramienta de apoyo para los auditores externos, lo cual permitirá al auditor tener una mayor confiabilidad por el sistema de control interno que las empresas apliquen para la evaluación de la eficiencia de los controles.

“La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización” (Quinteiro, 2013, p.2).

Por lo tanto, la auditoría interna no es más que una actividad independiente y objetiva que ayuda a la organización a cumplir los objetivos y a la mejora de las operaciones

2.2.25.1 Objetivos.

“El objetivo de la Auditoría Interna es asesorar al Director General y por medio de él, a los funcionarios que ejerzan la autoridad administrativa en el cumplimiento efectivo de sus responsabilidades” (Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultura, 2012, p.5).

La Auditoría interna trabaja como un departamento independiente dentro de la organización, por tanto el objetivo principal de este departamento es asesorar directamente a la gerencia general y a los funcionarios que ejerzan autoridad administrativa en la entidad.

“Ayudar a la administración, en todos los niveles, en la prevención o detección de fraudes y abusos o del riesgo de estos en los programas u operaciones, mediante de revisión, la vigilancia y la evaluación para mejorar los controles administrativos” (Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultura, 2012, p.6).

La auditoría interna ayuda a la administración, en todos los niveles, en la detección y prevención de riesgos que abordan a la entidad, mediante la revisión constante de los controles administrativos y financieros.

2.2.26 Función de la Auditoría Interna.

“La función de auditoría interna es definida como una actividad independiente, objetiva, de aseguramiento y consultoría cuyo rol es agregar valor, mejorar las operaciones de la organización y asegurar el respeto de las obligaciones regulatorias.”(Sosnowski, 2015, p.3). 2015)

La Auditoría interna ayuda a la empresa al logro de los objetivos, mediante el enfoque sistemático que evalúa y mejora la administración, detectando aquellos riesgos que abordan a la empresa en la realización diaria de sus operaciones.

La función de la auditoría interna también puede ser vista como una herramienta de apoyo puesto que impulsa a mejorar las operaciones de la empresa. Las características claves para asegurar el correcto funcionamiento de la auditoría interna son: independencia y objetividad, debido cuidado profesional, ética profesional y el reglamento de auditoría interna.

2.3 Marco Legal

Este proyecto de investigación se realizó en concordancias con las leyes y normas establecidas en la Republica del Ecuador.

2.3.1 Obligación de llevar Contabilidad.

El Servicios de Rentas Internas establece que:

Se encuentran obligadas a llevar contabilidad todas las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones:

Que operen con un capital propio que al inicio de sus actividades económicas o al 1o. de enero de cada ejercicio impositivo hayan superado 9 fracciones básicas desgravadas del impuesto a la renta o cuyos ingresos brutos anuales de esas actividades, del ejercicio fiscal inmediato anterior, hayan sido superiores a 15 fracciones básicas desgravadas o cuyos costos y gastos anuales, imputables a la actividad empresarial, del ejercicio fiscal inmediato anterior hayan sido superiores a 12 fracciones básicas desgravadas.

En estos casos, están obligadas a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y con la firma de un contador legalmente autorizado e inscrito en el Registro Único de Contribuyentes (RUC), por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos. (H. Congreso nacional del Ecuador, 2015, p.20)

Las personas que no cumplan con lo anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, y demás trabajadores autónomos no están obligados a llevar contabilidad, sin embargo deberán llevar un registro de sus ingresos y egresos.

2.3.2 Registro Unico de Contribuyente.

El Servicio de Rentas Internas indica que el RUC es un instrumento que tiene por función registrar e identificar a los contribuyentes con fines impositivos y proporcionar esta información a la Administración Tributaria.

Sirve para realizar alguna actividad económica de forma permanente u ocasional en el Ecuador. Corresponde al número de identificación asignado a todas aquellas personas naturales y/o sociedades, que sean titulares de bienes o derechos por los cuales deben pagar impuestos. (<http://sri.gob.ec>)

La empresa Le Croissant con razón social Adan Pablo Marcelo posee RUC 0932510472001 de una persona natural cuya actividad principal es la Venta de Comida y bebidas en fuentes de Soda, tiene alrededor de 6 locales contorno a la Ciudad de Guayaquil y Samborondón.

2.3.3 Ley orgánica de Regimen Tributario Interno.

2.3.3.1 Impuesto a la Renta.

2.3.3.1.1 Artículo 2.- Concepto de Impuesto a la renta.

Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios.

Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.2, p.2)

2.3.3.2 Sujetos del Impuesto.

2.3.3.2.1 Art. 3.- Sujeto activo.

El sujeto activo de este impuesto es el Estado. Lo administrará a través del Servicio de Rentas Internas. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.3, p.3)

2.3.3.2.2 Art. 4.- Sujetos pasivos.

Son sujetos pasivos del impuesto a la renta las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, nacionales o extranjeras, domiciliadas o no en el país, que obtengan ingresos gravados de conformidad con las disposiciones de esta Ley. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.4, p.3)

Los sujetos pasivos obligados a llevar contabilidad, pagarán el impuesto a la renta en base de los resultados que arroje la misma. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.4, p.2)

2.3.3.2.3 Art.1.- Objeto del impuesto

Establécese el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley. (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.1, p.1)

2.3.3.3 Base Imponible.

2.3.3.3.1 Art. 16.- Base imponible.

En general, la base imponible está constituida por la totalidad de los ingresos ordinarios y extraordinarios gravados con el impuesto, menos las devoluciones, descuentos, costos, gastos y deducciones, imputables a tales ingresos (Ley orgánica de Régimen Tributario Interno, Art.16, p.2).

2.3.4 Sección cuarta Superintendencias.

2.3.4.1 Art.213.

Las superintendencias son organismos técnicos de vigilancia, auditoría, intervención y control de las actividades económicas, sociales y ambientales, y de los servicios que prestan las entidades públicas y privadas, con el propósito de que estas actividades y servicios se sujeten al ordenamiento jurídico y atiendan al interés general. Las superintendencias actuarán de oficio o por requerimiento ciudadano. Las facultades específicas de las superintendencias y las áreas que requieran del control, auditoría y vigilancia de cada una de ellas se determinarán de acuerdo con la ley. (Ley de compañías, Art.213)

2.3.5 Ley de Compañías,

2.3.5.1 Art 1.

Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones, de economía mixta, de responsabilidad limitada y las que bajo la forma jurídica de sociedades constituya el Estado, las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas y las asociaciones y consorcios que formen entre sí o con sociedades nacionales vigiladas por la entidad, y estas últimas entre sí y que ejerzan sus actividades en el Ecuador, remitirán a la Superintendencia de Compañías, dentro del primer cuatrimestre de cada año, los estados financieros y sus anexos, mediante declaración impresa en los formularios que para el efecto establezca la institución.

El incumplimiento en la presentación de los estados financieros y sus anexos hasta la fecha máxima establecida será incorporado en el certificado de obligaciones pendientes para la compañía.

Superado por parte de la compañía el incumplimiento señalado en el presente artículo, se generará automáticamente el Certificado de Cumplimiento de Obligaciones correspondiente. Los días señalados anteriormente son las fechas límites para la presentación de los estados financieros y sus anexos. No han sido considerados los fines de semana y feriados locales, que, en caso de haberlos, trasladan el vencimiento al siguiente día hábil. (Ley de compañías, Art.1)

2.3.6 (Normas Internacionales de Auditoría): NIA 6 SECCIÓN 400 Riesgo y Control Interno indica lo siguiente:

Riesgo inherente: Al desarrollar el plan global de auditoría, el auditor debería evaluar el riesgo inherente a nivel de estado financiero. Al desarrollar el programa de auditoría, el auditor debería relacionar dicha evaluación a nivel de aseveración de saldos de cuenta y clases de transacciones de importancia relativa, o asumir que el riesgo inherente es alto para la aseveración. (Normas Internacionales de Auditoría, NIA 6, Sección°400)

En la auditoría, el riesgo inherente significa la susceptibilidad de los saldos de una cuenta o alguna clase de transacciones lo que ocasiona una representación errónea que bien esto pudiera ser de importancia relativa, individualmente o cuando se le agrega con otras representaciones erradas en otras cuentas o clases, asumiendo que no existían controles internos relacionados en la institución objeto de la auditoría.

El auditor debería obtener suficiente comprensión del ambiente de control para evaluar las actitudes, conciencia y acciones de directores y administración, respecto de los controles internos y su importancia en la entidad.

2.4 Marco conceptual

Gestión: “Es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación” (Diccionario de la lengua española, 2012, p.40).

Control Interno: “Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad” (Diccionario de la lengua española, 2012, p.10).

Manual: “Es el documento que contiene la descripción de actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una o más unidades administrativas” (Diccionario de la lengua española, 2012, p.25).

Empresa de servicio: “Es aquella cuya actividad principal es ofrecer un servicio con el objetivo de satisfacer necesidades colectivas, cumpliendo con su ejercicio económico” (Diccionario de la lengua española, 2012, p.17).

Políticas: Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado (Diccionario de la lengua española, 2012, p.30).

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Marco metodológico

“La metodología es el nivel más alto de abstracción y designa los procedimientos lógicos, inherentes a toda investigación científica y, por tanto, independientes de todo contenido concreto, que debe seguir el investigador para obtener la verdad y verificarla”.
(Alonso J. A,2013, p.23)

3.2 Tipo de investigación

3.2.1 Descriptiva.

En el presente proyecto se utilizó una investigación descriptiva, ya que se analizó hechos y resultados anteriores a los del proyecto de investigación, dicho alcance abarcó la medición del control interno en la entidad.

3.3 Enfoque de la investigación

“El enfoque cualitativo son todas aquellas metodologías orientadas a describir e interpretar determinados contextos y situaciones de la realidad social” (Ballén,2014, p.53) .

Marcelo M. Gómez (2006) cito en su texto Introducción a la metodología de investigación científica que el enfoque cuantitativo es: “El proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos, mediante un plan explícito y organizado para poder clasificar los datos disponibles, en función del concepto que el investigador tiene en mente” (p.122).

Para la recopilación de la información se utilizaron dos enfoques de investigación cuantitativa y cualitativa los cuales estuvieron basados en medir la situación financiera de la empresa así como la mejora de los procesos internos y cumplimiento de los objetivos institucionales, que servirá de ayuda para la mejora en la toma de decisiones gerenciales.

3.4 Técnicas de la investigación

Las técnicas de investigación que se aplicaron para este proyecto están enfocadas en las técnicas de Auditoria, por lo cual según las Normas Internacionales de Auditoria se definen como: “Los recursos particulares de investigación, utilizados por el auditor para obtener los datos necesarios para corroborar la información que ha obtenido o le han suministrado.”. (Nia 500, n. (s.f.). Normas Internacionales de Auditoria).

Dicho por lo cual las técnicas que aplicaron son:

Observación. – Esta técnica consiste en precisar un procedimiento o proceso ejecutados por otras personas

Indagación. – Consiste en la búsqueda de información ya sea externa o interna, la cual deberá ser relevante para el proceso de evaluación del control interno.

Entrevista. – Se realizará algunas indagaciones con el personal de la compañía acerca del tratamiento de los procesos y controles aplicados en los distintos departamentos existentes.

Cuestionarios. – Se realizará unas series de preguntas con el fin de evaluar el control interno de la empresa.

3.5 Población y muestra

Le Croissant cuenta con alrededor de 40 empleados distribuidos en las áreas de producción, administración, gerencia y ventas. La muestra que se analizará será de 7 personas colaboradoras de los siguientes departamentos:

Tabla 6: Población y muestra – Le Croissant

DEPARTAMENTO	NUMERO DE PERSONAS A ENTREVISTAR
GERENCIA GENERAL	1
ADMINISTRATIVO	1
PRODUCCIÓN	2
VENTAS	2
COMPRAS	1
TOTAL	7

Fuente: Información obtenida de la Empresa "LE CROISSANT"

La muestra fue tomada considerando que la nómina existen 40 empleados de los cuales 7 personas pertenecen a las áreas financiera y gerencia y el resto de los empleados son vendedores.

3.6 Análisis de la situación actual de la empresa – LE CROISSANT S.A

Con el fin de determinar la situación actual de la empresa, se realizó la recolección de los datos y procedimientos, siendo una de las herramientas principales para la investigación el cuestionario de Control interno y la entrevista al personal de la empresa así como también la entrevista a dos expertos, lo cual permitió obtener una visión más amplia de cada de uno de los procedimientos que se realizan diariamente en la entidad, así como visualizar los controles que la misma posee.

Es importante indicar que los procedimientos que se realizan diariamente no cuentan con un manual de procedimientos o políticas internas, el cual les permita a los empleados guiarse para la toma de decisiones, debido a esto los empleados realizan sus actividades en forma empírica.

3.6.1 Sucursales- Le Croissant

Le Croissant para el año 2016 contaba con alrededor de 6 locales los cuales se detalla a continuación:

Tabla 7: Sucursales de la empresa “LE CROISSANT

<u>LOCALES</u>	<u>AÑO DE APERTURA</u>
Centro	2012 – cerrado en la actualidad
Aurora y Puntilla	2013
Dicentro	2014
El Dorado	2015
Panadería	2016

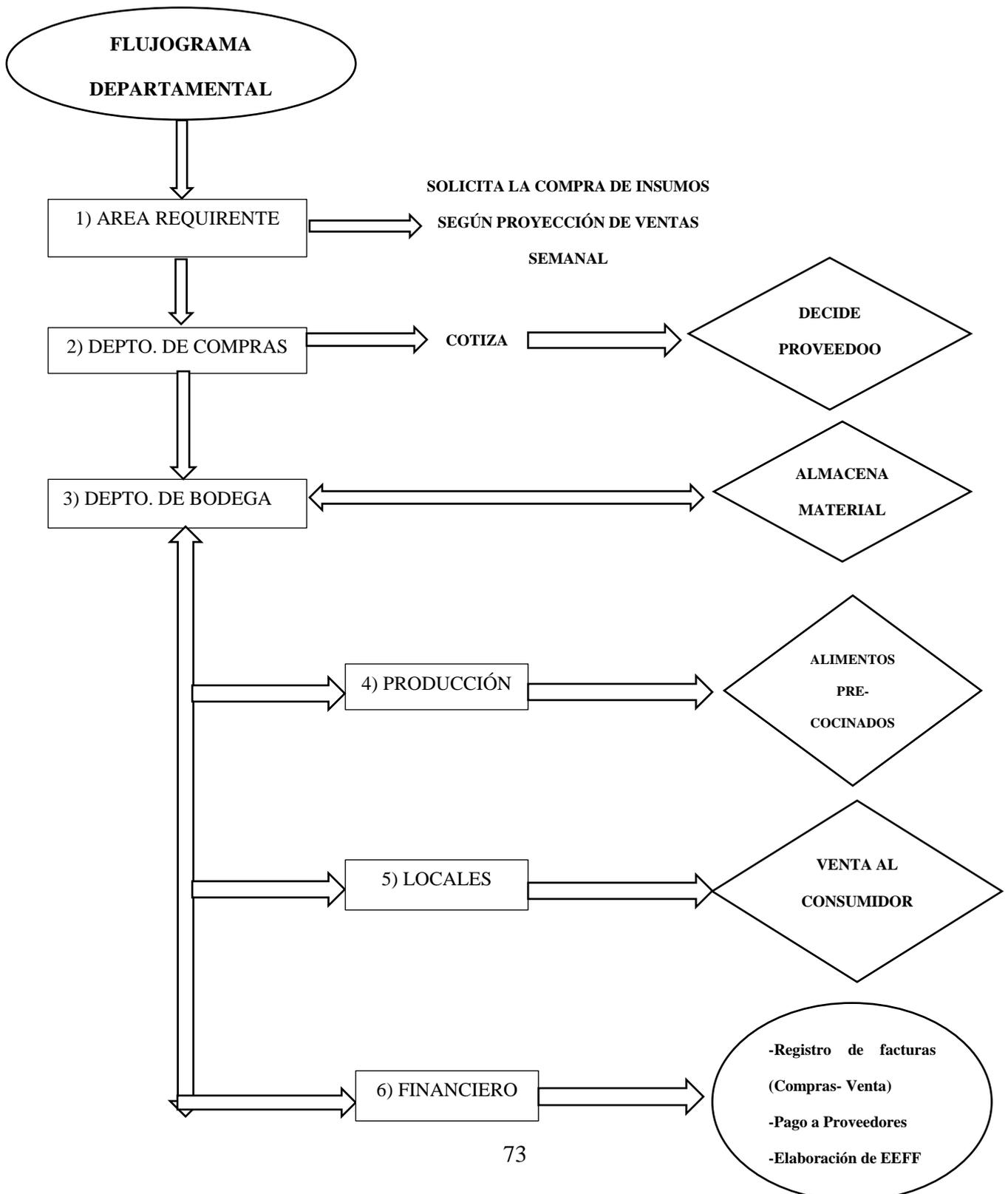
Fuente: Información obtenida de la Empresa "LE CROISSANT

Estos locales ofrecen sus servicios las 24 horas del día al consumidor.

3.6.2. Procesos Internos

En base a la información proporcionada por el personal de Le Croissant se realizaron los siguientes flujogramas, los cuales detallan el flujo de las operaciones que se realizan diariamente en la empresa.

Figura 6: Flujograma Departamental



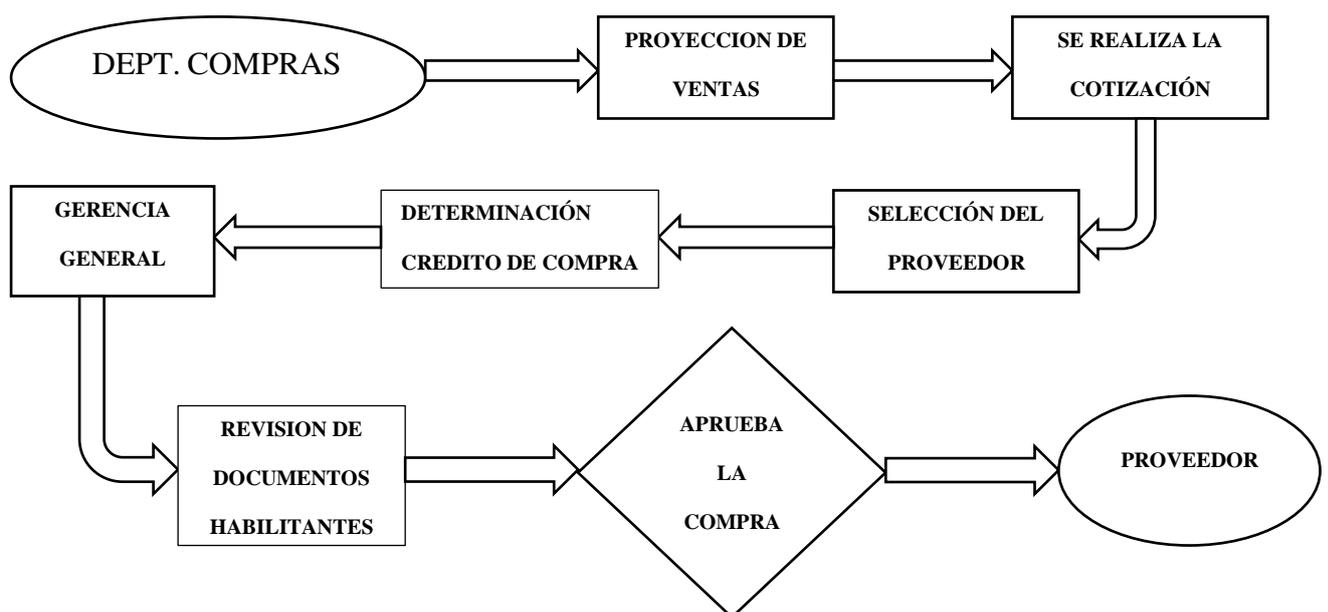
3.6.3 Procedimientos del departamento de compras

1. Se realiza una proyección de ventas según el producto y la cantidad que se proyecte vender en cada local.
2. Se realiza la cotización de los productos necesarios para la venta del producto terminado.
3. Se escoge a los proveedores con el mejor producto al mejor precio que se acoplen a la necesidad del negocio.
4. Se establece el tiempo de crédito para los procesos de contratación.
5. La Gerencia General una vez revisado los documentos habilitantes aprueba la compra.

Entre algunos de los proveedores potenciales son:

- Alpina Productos Alimenticios APLIECUADOR S.A
- Nestlé-Ecuador
- Distribuidora Importadora DIPOR S.A
- DISTEMCA S.A (La española)
- Arca Continental

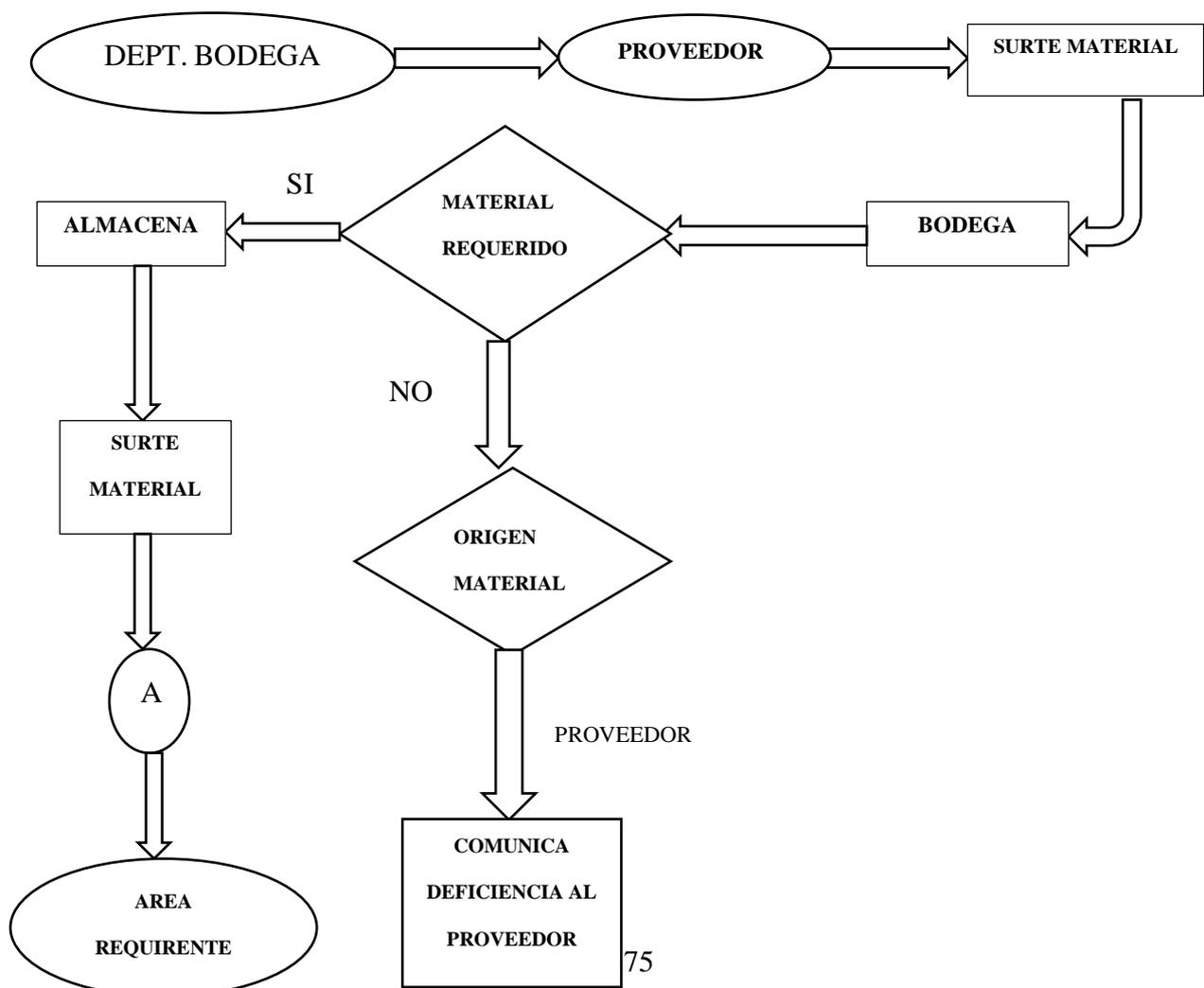
Figura 7: Flujoograma de procedimientos del departamento de compras



3.6.4 Procedimientos del departamento de bodega

1. El producto se recibe en la oficina junto con la factura.
2. Se revisa que todo haya llegado en buen estado y en la cantidad requerida,
3. En caso de faltar se procede a realizar el respectivo reclamo para que se haga la nota de crédito respectiva o se envíe el producto con suma urgencia si se necesitase.
4. La factura pasa al departamento de contabilidad para su respectivo registro y pago.
5. Se almacena la mercadería en la bodega principal en la cual se aplican métodos de almacenamiento para los distintos productos (plásticos, fundas, alimentos) que se reciben, siempre de la manera más acorde para cada uno de los casos, ya sea en perchas para los productos de no refrigeración y para los que sí, se los guarda en los frigoríficos de la bodega.

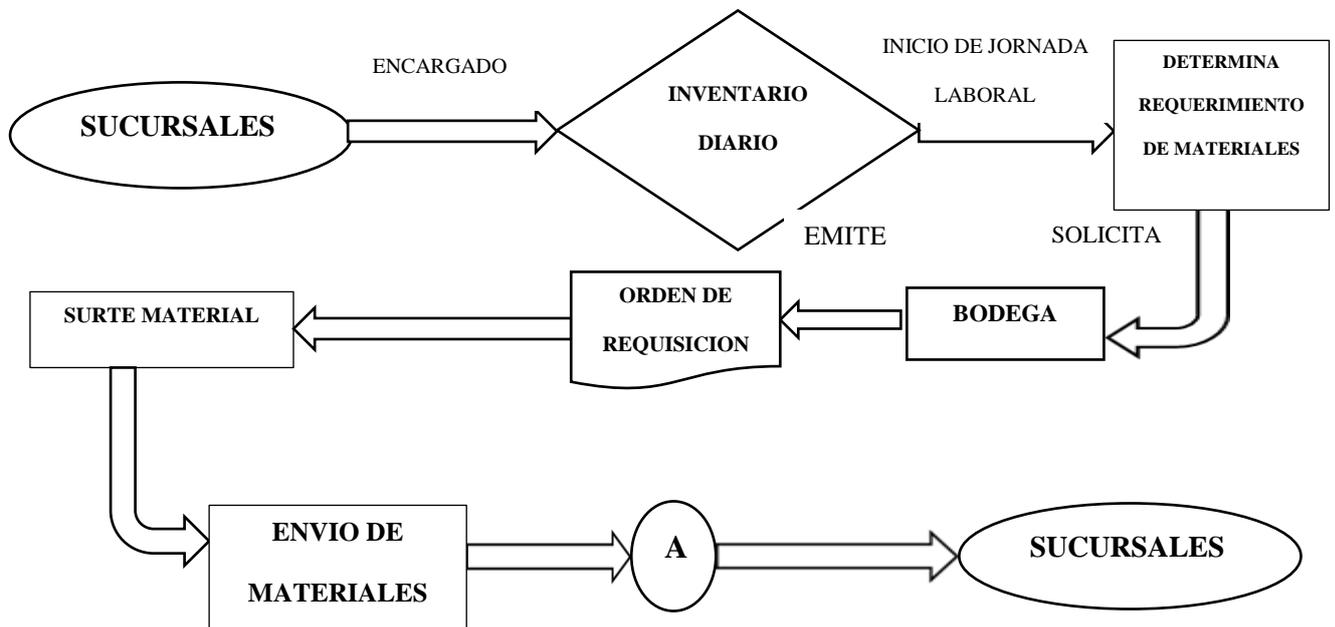
Figura 8: Flujoograma de procedimientos del departamento de Bodega



3.6.5 Procedimiento del traspaso del inventario de bodega a los locales:

1. El encargado de cada local realiza un inventario diario al inicio de cada jornada laboral, con el fin de conocer si los locales carecen de inventario o que llegarían a necesitar para el funcionamiento normal de la sucursal.
2. Los locales envían los requerimientos del inventario que necesita al área de bodega
3. Este requerimiento es revisado por el encargado del despacho el cual añade o quita productos según la proyección de ventas para la semana.
4. Se procede a realizar la guía de remisión para enviar los productos a los respectivos locales, y antes de cargar los productos al camión se realiza una revisión final con el fin de que ningún producto se quede sin enviar, ya que esto dificultaría al desenvolvimiento normal de los locales.
5. Luego de la revisión final se proceden a cargar los productos a la camioneta de la empresa para que sean distribuidos a los diferentes locales.
6. Cuando llega a los locales se procede a verificar que todos los productos lleguen, para después proceder a su almacenaje dentro de las instalaciones del local dicho proceso sucede en todos los locales.

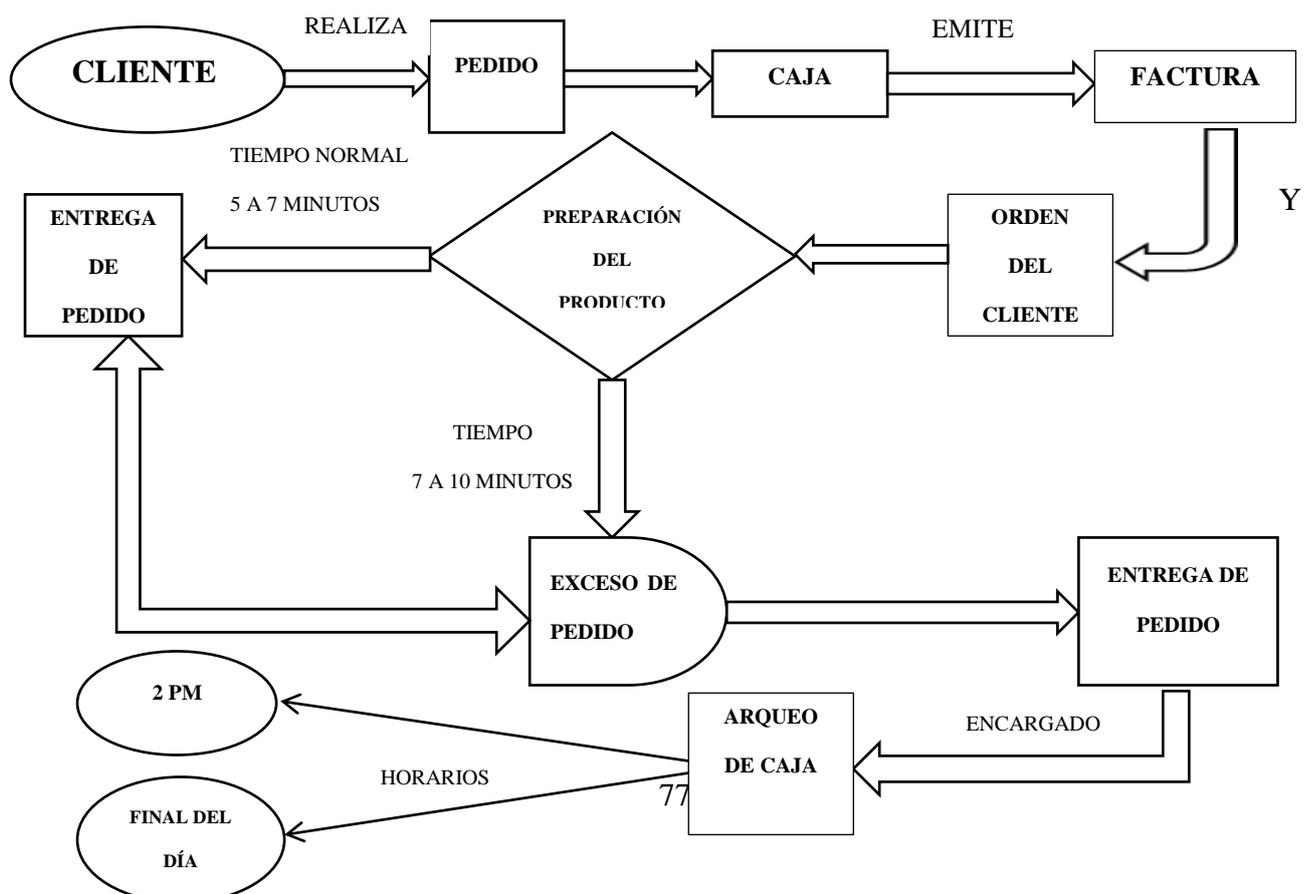
Figura 9: Flujograma de procedimientos del traspaso de inventario a los locales



3.6.6 Procedimientos del departamento de Ventas (Ventas en los locales)

1. En caja se recibe la orden del cliente.
2. Se emite la respectiva factura la cual es entregada al cliente.
3. Una vez emitida la orden se procede a preparar el producto y posterior a la entrega del mismo al cliente, el tiempo de preparación radica entre unos 5 a 7 minutos lo normal pero cuando el local tiene muchos pedidos, el tiempo de preparación cambia entre 7 a 10 minutos.
4. El encargado de cada sucursal realiza el arqueo de caja en dos turnos: el primero es a partir de las 2 de la tarde y al cierre del sucursal (noche), cabe indicar que la jornada laboral tiene dos turnos.
5. Se cuadra con las facturas recibidas en los locales las cuales son por gastos por necesidades imprevistas para la terminación de una orden.
6. El cuadro de caja es enviado a la oficina al departamento de contabilidad para su respectivo registro.

Figura 10: Flujograma de procedimientos del departamento de ventas

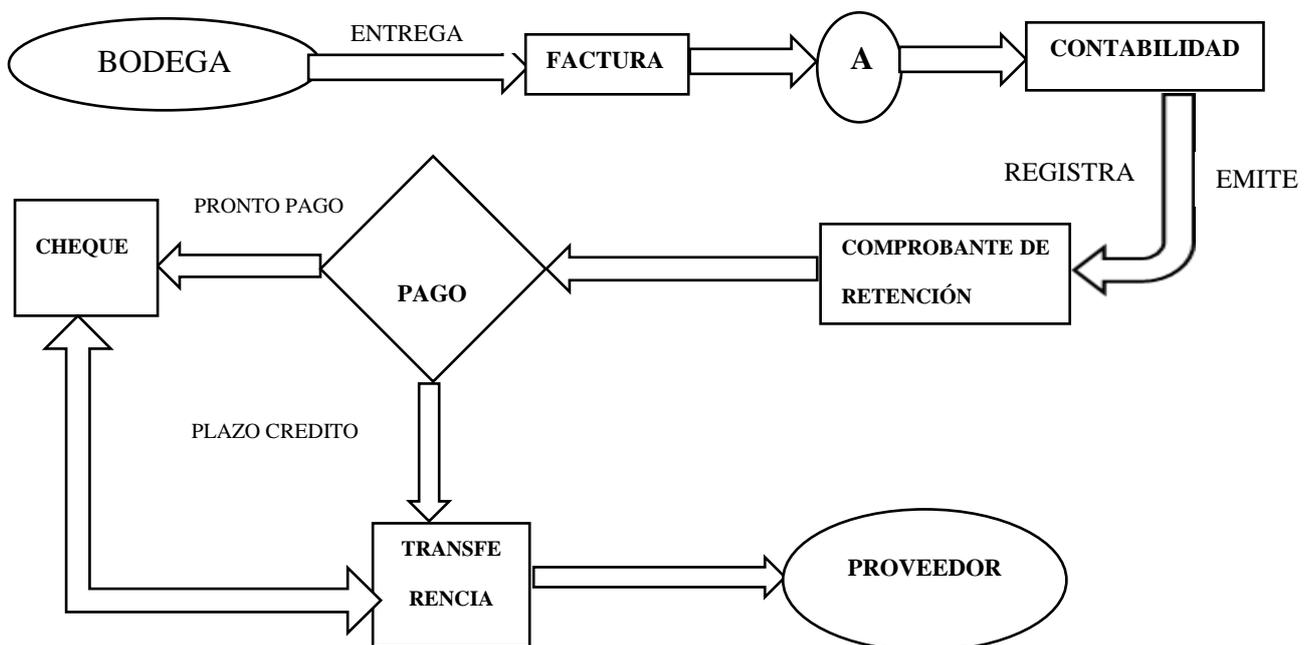


3.6.7 Procedimientos del departamento Financiero

3.6.7.1 Registro de facturas y Pago a Proveedores

1. Una vez que el área de Bodega entrega la factura al área de Contabilidad, se procede a realizar el respectivo ingreso de la factura en el sistema de la empresa y por lo consiguiente se emite los documentos tributarios necesarios.
2. Se realiza el pago con cheque en caso de ser de pronto pago con la aprobación de la Gerencia, cabe recalcar que la mayoría de los proveedores con los que trabajan tienen un crédito de hasta 7 días mínimos y 1 mes máximo.
3. Los días estipulado por la gerencia para el pago de los proveedores son los días jueves de todas las semanas siempre y cuando la factura haya cumplido con el plazo de crédito establecido.
4. Cabe indicar que existen proveedores a los que se le paga en el momento en que llega el producto el cual es el caso de Alpina (Quesos, mantequilla) y algunos otros proveedores más.
5. Al proveedor se entrega el comprobante de egreso generado del sistema junto con el cheque y la original de la retención.

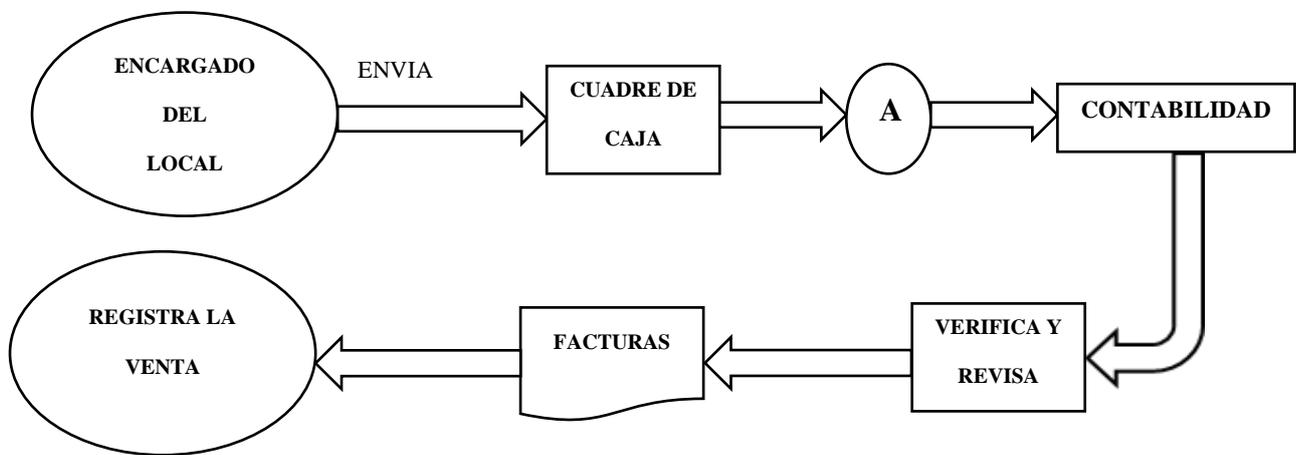
Figura 11: Flujoograma de procedimientos de registro de facturas y pago a proveedores:



3.6.7.3 Procedimientos de registro de Facturas de Ventas:

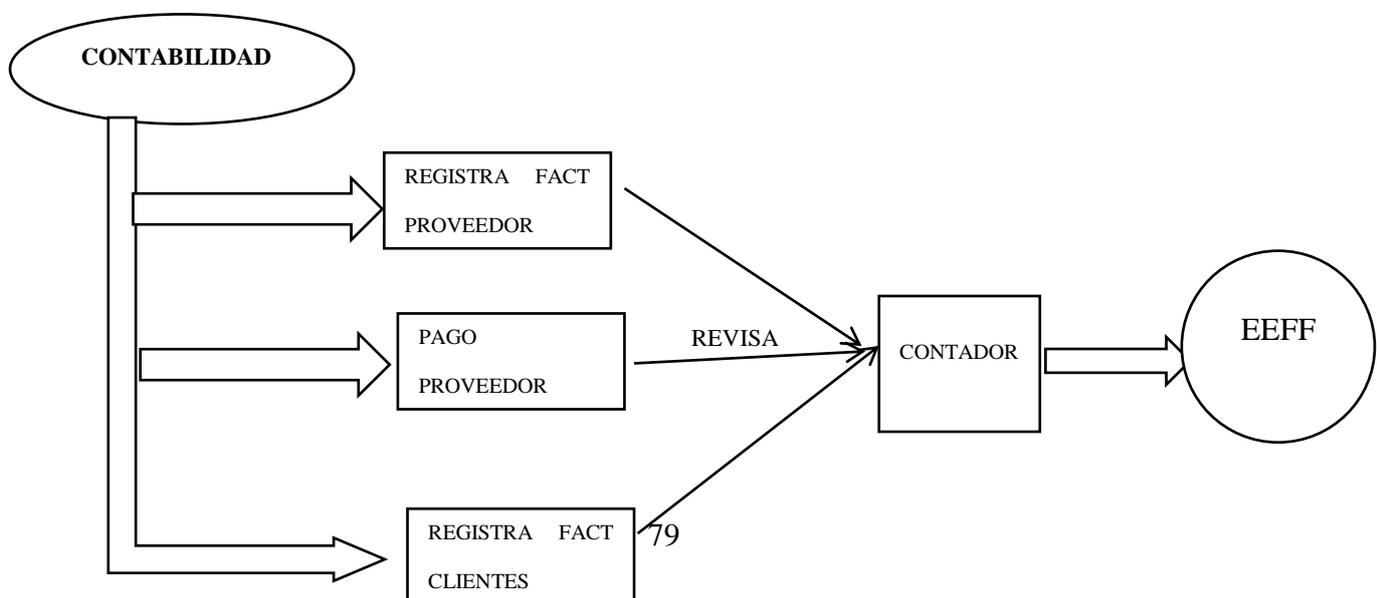
- 1) Una vez recibido el cuadro de caja por parte de los locales se revisa que este todo correcto y cuadrado, es decir que este todas las facturas que fueron emitidas durante el día y que el cuadro de caja no posea diferencias.
- 2) Se procede a registrar las ventas en el sistema
- 3) Y se verifica las facturas preimpresas para su posterior registro en la contabilidad.

Figura 12: Flujograma de procedimientos de registro de facturas de ventas:



Es importante mencionar que la empresa contrata los honorarios profesionales de un Contador para la preparación de los estados financieros así como para la realización de las declaraciones y por lo consiguiente para la revisión de la Contabilidad.

Figura 13: Flujograma de procedimientos del área de contabilidad



3.7 Estados Financieros Comparativos 2015-2016– LE CROISSANT

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA	2015	2016
ACTIVOS	130.781,42	176.872,74
ACTIVOS CORRIENTES	14.217,13	27.222,06
INVENTARIOS	5.472,39	5.070,14
CUENTAS POR COBRAR	-	
ACTIVOS FIJOS	116.564,29	131.972,10
PASIVOS	6.484,45	11.269,03
PASIVOS CORRIENTES	6.484,45	11.269,03
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	1.157,06	4.868,36
PATRIMONIO	124.296,97	165.603,71
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS	2015	2016
VENTAS TOTALES	413.433,14	374.282,79
VENTAS NETAS	413.193,30	374.257,75
COSTOS DE VENTAS	201.920,65	132.116,02
UTILIDAD BRUTA	211.272,65	242.141,73
GASTOS ADMINISTRATIVOS	194.134,63	231.540,30
GASTOS DE VENTAS		
GASTOS FINANCIEROS		
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO E INTERESES	17.377,86	10.626,47
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	14.771,18	9.032,50
UTILIDAD NETA	14.522,06	7.045,35

3.7.1 Razones Financieras

LIQUIDEZ:		2015	2016
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	7.732,68	15.953,03
LIQUIDEZ CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2,19	2.42
PRUEBA ACIDA	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	1.35	1.97

SOLVENCIA:		2015	2016
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	Pasivo Total / Activo Total	0,05	0,06
ENDEUDAMIENTO DEL PATRIMONIO	Pasivo Total / Patrimonio	0,05	0,07
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	Patrimonio / Activo Fijo Neto	1,07	1,25
APALANCAMIENTO	Activo Total / Patrimonio	1,05	1,07
APALANCAMIENTO FINANCIERO	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)	(0,89)	(0,91)

GESTIÓN		2015	2016
ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas / Cuentas por Cobrar	0,00	0,00
ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ventas / Activo Fijo	3,55	2,84
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	Ventas / Inventario	75,55	73,82
ROTACIÓN DE VENTAS	Ventas / Activo Total	3,16	2,12
PERIODO MEDIO DE COBRANZAS	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas	0,00	0,00
PERIODO MEDIO DE PAGO	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras	1,02	4,75
IMPACTO GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas	0,47	0,62
IMPACTO DE LAS CARGA FINANCIERA	Gastos Financieros / Ventas	0,00	0,00

RENTABILIDAD		2015	2016
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (DUPONT)	(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	0,01	0,01
MARGEN OPERACIONAL	Utilidad Operacional / Ventas	0,51	0,65
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)	Utilidad Neta / Ventas	0,04	0,02
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	(Utilidad Operacional / Patrimonio)	1,70	1,46

3.7.1.1. Índices de Liquidez:

3.7.1.1.1 Capital de Trabajo:

La compañía posee un capital de trabajo mayor por \$15.953,03 en relación al año anterior, lo cual corresponde mayoritariamente a un aumento del efectivo por la apertura de los nuevos locales, así como también por aumento de los créditos tributario del IVA y del impuesto a la renta el cual deberá ser devengado al momento del cálculo del Anticipo del Impuesto a la Renta.

3.7.1.1.2 Liquidez Corriente:

La compañía posee US\$0.23 más posibilidades que el año anterior para cubrir sus obligaciones a corto plazo, entendiéndose como tales las menores a un año. No obstante, el índice de US\$2,42 del año 2016 en relación a cada dólar que debe la compañía es superior a US\$1,42, lo cual evidencia, que si cubriera todas sus obligaciones a corto plazo se quedaría con un margen de utilidad.

3.7.1.1.3 Prueba Acida:

La compañía posee US\$0,62 más posibilidades que el año anterior para cubrir sus obligaciones a corto plazo, inmediatamente sin depender de la venta de sus productos. No obstante, el índice de US\$1,97 del año 2016 no significa que la empresa este en la capacidad de cubrir sus obligaciones sin vender sus productos, ya que tener un índice alto mayor a 1 no se puede considerar aceptable puesto que tiene un exceso en los activos los cuales afectaran a la rentabilidad de la empresa.

3.7.1.2 Índices de Solvencia:

3.7.1.2.1 Endeudamiento del Activo:

La compañía posee 0,01% más obligaciones con terceros en comparación con el año 2015. No obstante el índice de 0,06% del año 2016 en relación a 1 como factor común ponderado, indica que el endeudamiento con terceros es mínimo esto se debe porque la empresa posee una cartera de proveedores con un tiempo de crédito menor de 60 días, por lo cual nos da entender que las cuentas por pagar son pagadas en un corto plazo debido al giro del negocio de la empresa.

3.7.1.2.2 Endeudamiento del Patrimonio:

La compañía posee un indicador más alto en comparación con el año anterior por 0,02%, el cual indica que el grado de compromiso del patrimonio sobre los acreedores es menor en ese porcentaje y que la obligación con los acreedores aumentaron, esto se debe por las compras que se realizan en los últimos meses del año por lo cual la empresa adquiere más obligaciones para poder solventar las necesidades de los clientes en los distintos locales.

3.7.1.2.3 Endeudamiento del activo fijo:

La compañía posee 0,19% más unidades monetarias por cada unidad de activo fijo que el año anterior, es decir la compra de propiedades y equipos del año 2016 han sido financiadas por el patrimonio de la empresa. No obstante el índice 1,25 con relación a 1 indica que los activos están obtienen un rentabilidad de 0,25%.

3.7.1.2.4 Apalancamiento:

La compañía posee un indicador más alto en comparación que el año anterior por 0,02% el cual indica que el grado de compromiso sobre los activos es menor en ese porcentaje, y que en tal sentido el patrimonio ha aumentado debido al incremento de sus activos por la apertura de los locales nuevos. Adicionalmente, el índice de 1,07% como factor común ponderado, revela que las unidades monetarias de activo que se ha conseguido por cada unidad monetaria del patrimonio son mínimas.

3.7.1.2.5 Apalancamiento Financiero:

La compañía posee un índice menos de -0.02% en el año 2016 del endeudamiento con terceros en comparación con el año anterior, ya que el indicador de menos 0.89 puntos del año 2015 ha venido disminuyendo hasta llegar al indicador de menos 0.91 puntos para el año 2016. No obstante el índice de menos 0.91 en relación a 1 indica que los fondos propios no son rentables, a pesar de que índice de prueba acida muestra lo contrario, por lo cual se puede concluir que la empresa no está en capacidad de cubrir sus obligaciones sin vender sus productos.

3.7.1.3 Índices de Gestión:

3.7.1.3.1 Rotación de Cartera:

El índice de rotación de cartera no aplica para este negocio, porque sus ventas son directas al consumidores final y se cobra una vez que se haya dado el servicio por lo tanto la gestión de cobranza es inmediata, cabe indicar que la empresa no da créditos a clientes.

3.7.1.3.2 Rotación de Activo Fijo:

La compañía posee 0.71 veces menos rotación en el año 2016 en comparación con el año anterior, lo que quiere decir que la rotación de los activos fijos para el año 2016 es de 2.84 veces, lo que en día significa que cada 126 días rotan los activos fijos. No obstante el índice de 2.84 indica que los activos fijos no están generando la rentabilidad deseada para la entidad, ya que por su naturaleza de ser activo debería tener una mayor rotación, puesto que son activos que está precisamente para la venta.

3.7.1.3.3 Rotación de Inventario:

La compañía posee 1.73 veces menos rotación de inventario en relación al año anterior. No obstante el índice de 73.82 veces en comparación con el índice normal de una empresa de servicio 25.00 veces nos indica que el inventario rota de una forma rápida y que la adquisición de compra se realizan cada 3 días, ya que por su giro y naturaleza del negocio el inventario debe rotar.

3.7.1.3.4 Rotación de Ventas:

La compañía posee 1.05 veces menos rotación de las ventas en relación al año anterior, debido a su disminución. No obstante, el índice de 2.12 veces no están mal considerando la estructura que posee la compañía y al índice ponderado según las empresas de servicio, por consiguiente este índice ayuda a la empresa a medir la eficiencia con que se administra la Compañía.

3.7.1.3.5 Periodo Medio de Cobranzas:

El índice de rotación de cartera no aplica para este negocio, porque sus ventas son directas al consumidores final y se cobra una vez que se haya dado el servicio por lo tanto la gestión de cobranza es inmediata

3.7.1.3.6 Periodo Medio de Pago:

La compañía posee un periodo de pago de 3.73 días superiores al año anterior. Sus principales cuentas son Empresas privadas por concepto de compra de insumos para la preparación de los alimentos

3.7.1.3.7 Impacto gastos de administración y venta:

La compañía posee un 0.015% más carga por gastos administrativo en relación al año anterior, lo dicho es corroborado por un aumento de los mismo en relación al decremento de los ingresos operacionales , cabe indicar que el incremento de los gastos se debe a la apertura de los locales que se realizaron en el año 2016.

3.7.1.3.8 Impacto de las cargas financieras:

Esta prueba es el resultado que indica el porcentaje que representa los gastos financieros con respecto a las ventas o ingresos de operación del mismo periodo

Este índice no aplica, ya que la empresa no mantiene préstamos con entidades financieras.

3.7.1.4 Índices de Rentabilidad:

3.7.1.4.1 Rentabilidad neta del activo:

La compañía ha conseguido mantenerse en el año 2016 de la rentabilidad neta del activo en comparación con el año anterior, ya que el indicador de 0.01 se ha mantenido para el año 2014. El resultado de este indicador denota un punto de equilibrio respecto de cuanto necesita producir los activos de la Compañía para no ganar ni perder. No obstante el índice 0.01 nos indica que la empresa ha obtenido utilidad.

3.7.1.4.2 Margen Operacional:

La compañía ha aumentado el margen operacional en 0.14 puntos por el año 2016 con relación al año anterior. No obstante, el efecto de este aumento se debe a que los costos de ventas han disminuido en el año 2016 a pesar del incremento de los locales.

3.7.1.4.3 Rentabilidad neta de ventas:

La Rentabilidad neta en comparación con el año anterior ha disminuido en 0.02 puntos, este decremento se debe porque los gastos administrativos se aumentaron en el año 2016 por las aperturas de los locales a pesar de que los costos disminuyeron en dicho año.

3.7.1.4.4 Rentabilidad operacional del patrimonio:

La compañía posee 0.24 puntos menos en el año 2015 de la rentabilidad operacional del patrimonio en relación al año anterior. Lo indicado es producto de que la utilidad disminuyó en la mitad con relación al año 2015.

3.8 Evaluación del Control Interno

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de la empresa, el mismo consta de cinco componentes interrelacionados derivados del estilo de la dirección e integrados al proceso de gestión. (Alvarado Veletanga & Tuquiñahui Paute, 2011)

En base a lo mencionado en el párrafo anterior, se procederá a realizar el cuestionario de control interno, el cual estará basado en los 5 componentes que conforman el COSO permitiendo así levantar información necesaria para poder determinar la situación actual de la empresa con la ayuda de la matriz de calificación del nivel de riesgo y confianza.

Para poder medir el nivel de riesgo y confianza nos basaremos a la siguiente tabla el cual se medirá de acuerdo a lo siguientes niveles de intervalo:

Tabla 8: Nivel de confianza – Control Interno

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

NIVEL DE RIESGO (100-NC)		
ALTO	MODERADO	BAJO
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%

TABLA 9: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : ING. XAVIER ROMERO SANTOS								
CARGO: CONTADOR								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		S I	N O	N/ A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?	x			5,26%	1	5,26%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?	x			5,26%	1	5,26%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?	x			5,26%	1	5,26%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?	x			5,26%	1	5,26%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	x			5,26%	1	5,26%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	x			5,26%	1	5,26%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		100,00 %	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					100%			
NIVEL DE CONFIANZA					100%		ALTO	
NIVEL DE RIESGO					0%		BAJO	
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 10: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : VERONICA SANCHEZ								
CARGO: PRODUCCIÓN								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		SI	NO	N/A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?	x			5,26%	1	5,26%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?	x			5,26%	1	5,26%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?		X		5,26%	0	0,00%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?	x			5,26%	1	5,26%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	x			5,26%	1	5,26%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?		X		5,26%	0	0,00%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	x			5,26%	1	5,26%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		89,47%	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					89,47%			
NIVEL DE CONFIANZA					89,47%	ALTO		
NIVEL DE RIESGO					11%	BAJO		
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 11: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : LAURA RENDON								
CARGO: VENTAS								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		S I	N O	N/ A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?	x			5,26%	1	5,26%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?	x			5,26%	1	5,26%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?	x			5,26%	1	5,26%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?		x		5,26%	0	0,00%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	x			5,26%	1	5,26%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?		X		5,26%	0	0,00%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	x			5,26%	1	5,26%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		89,47%	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					89,47%			
NIVEL DE CONFIANZA					89,47%			ALTO
NIVEL DE RIESGO					11%			BAJO
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 12: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : DIANA HOLGUIN								
CARGO: ENCARGADA DE COMPRAS								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		S I	N O	N/ A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?	x			5,26%	1	5,26%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?		x		5,26%	0	0,00%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?		x		5,26%	0	0,00%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?	x			5,26%	1	5,26%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	x			5,26%	1	5,26%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?		X		5,26%	0	0,00%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?		x		5,26%	0	0,00%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		79,00%	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					79,00%			
NIVEL DE CONFIANZA					79,00%		ALTO	
NIVEL DE RIESGO					21,%		BAJO	
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 13: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : MIGUEL PARRA								
CARGO: VENTAS								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		S I	N O	N/ A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?		X		5,26%	0	0,00%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?		X		5,26%	0	0,00%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?	X			5,26%	1	5,26%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?		x		5,26%	0	0,00%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?	x			5,26%	1	5,26%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?	x			5,26%	1	5,26%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?		X		5,26%	0	0,00%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?	X			5,26%	1	5,26%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		79,00%	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					79,00%			
NIVEL DE CONFIANZA					79,00%		ALTO	
NIVEL DE RIESGO					21,%		BAJO	
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 14: Cuestionario de Control Interno

LE CROISSANT								
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO								
NOMBRE : RONNY CORONEL								
CARGO: JEFE DE OPERACIONES- PRODUCCIÓN								
N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calificación SI = 1 NO=0	P/T	OBSERVACIÓN
		S I	N O	N/ A				
1	¿La entidad realiza inducción de la correcta aplicación de la ética a los nuevos colaboradores?	x			5,26%	1	5,26%	
2	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia y su contribución de las operaciones a su cargo respecto del cumplimiento de las estrategias y de los objetivos institucionales?	x			5,26%	1	5,26%	
3	¿Promueve la Dirección una cultura de riesgos?	X			5,26%	1	5,26%	
4	¿Se han determinado los responsables de la identificación y el análisis de los riesgos?	x			5,26%	1	5,26%	
5	¿Se han determinado los factores críticos del éxito internos y externos cuyos cambios negativos pueden perjudicar el logro de objetivos?	x			5,26%	1	5,26%	
6	¿Se han establecido procedimientos para aplicar autoevaluaciones directas e indirectas?		X		5,26%	0	0,00%	
7	¿Existen tareas duplicadas o tareas con objetivos similares realizadas por distintos niveles jerárquicos?	X			5,26%	1	5,26%	
8	¿La entidad ha diseñado una coordinación suficiente entre las distintas áreas y unidades funcionales?		x		5,26%	0	0,00%	
9	¿Existen ineficiencias por impedimentos generados por la falta de coordinación adecuada entre las unidades funcionales relacionadas?	x			5,26%	1	5,26%	
10	¿Los procedimientos incluyen actividades de control para asegurar la exactitud en el desarrollo de los procesos?	x			5,26%	1	5,26%	

11	¿La entidad ha diseñado actividades de control para la protección física de los activos financieros de la entidad?	x			5,26%	1	5,26%	
12	¿Permite el sistema la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones?		X		5,26%	0	0,00%	
13	¿Se protegen adecuadamente con copias de seguridad los programas de aplicación y los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones?	X			5,26%	1	5,26%	
14	¿Se destinan recursos suficientes para mejorar o desarrollar sistemas de información operativos?		X		5,26%	0	0,00%	
15	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer el nivel de eficacia de los controles internos aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	x			5,26%	1	5,26%	
16	¿Las sugerencias, quejas y otras informaciones recibidas son comunicadas a los funcionarios encargados de su análisis y respuesta?	x			5,26%	1	5,26%	
17	¿La Dirección tiene conocimiento de la información relevante que se obtiene de los consumidores finales?	x			5,26%	1	5,26%	
18	¿La Dirección realiza seguimiento a la implantación de las decisiones que se tomen sobre las necesidades y el nivel de satisfacción de los clientes?	x			5,26%	1	5,26%	
19	¿Existe control en el área que labora y las funciones que usted desarrolla?	x			5,26%	1	5,26%	
TOTAL					100%		79,00%	
CALIFICACIÓN MÁXIMA					100%			
CALIFICACIÓN OBTENIDA					79,00%			
NIVEL DE CONFIANZA					79,00%	ALTO		
NIVEL DE RIESGO					21,%	BAJO		
Elaborado por: Los Autores								
Fecha: Samborondón ,29 de noviembre del 2017								

TABLA 15: RESUMEN DE RESULTADOS DEL CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERSONAL	DEPARTAMENTO	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO				PONDERACIÓN FINAL
		CALIFICACIÓN OBTENIDA	CALIFICACIÓN ESPERADO	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO	
ING. XAVIER ROMERO	ADMINISTRACIÓN	100,00	100	ALTO	BAJO	17%
VERONICA SANCHEZ	PRODUCCIÓN	89,00	100	ALTO	BAJO	15%
LAURA RENDON	VENTAS	89,00	100	ALTO	BAJO	15%
DIANA HOLGUIN	COMPRAS	79,00	100	ALTO	BAJO	13%
MIGUEL PARRA	VENTAS	79,00	100	ALTO	BAJO	13%
RONNY CORONEL	PRODUCCIÓN	79,00	100	ALTO	BAJO	13%
TOTAL		515,00	600	ALTO	BAJO	86%

Elaborado por: Los Autores

Figura 14: Resultado final – Cuestionario de Control Interno



3.8.1 Conclusión:

En base a la muestra realizada a los colaboradores de la empresa Le Croissant se concluyó que el nivel de confianza de control interno es alta y el nivel de riesgo es bajo, lo cual significa que la empresa a pesar de tener deficiencias en sus controles internos, estos no ha ocasionado que el riesgo se vea afectado, ya que dichas deficiencias se pueden mejorar continuamente. Entre unas de las deficiencias del control interno es la falta de comunicación interna entre departamentos y colaboradores que a pesar de esto no ha desmejorado el servicio al consumidor final.

3.9 Aplicación de entrevista cuestionario

3.9.1 Entrevista al Gerente General de la empresa Le Croissant

La entrevista que se realizó al Gerente General fue con el objetivo de identificar como influye el control interno en la toma de decisiones gerenciales, cabe indicar que las respuestas fueron tratadas con estricta confidencialidad y solo para el desarrollo de la presente investigación.

Entrevista N°1

Entrevistado: Ing. Pablo Marcelo Adán

Cargo: Gerente General

¿La compañía, posee manuales de procedimientos para cada una de las funciones que desempeña sus empleados?

Sí, mi empresa mantiene manuales de procedimientos, los cuales se utilizan para cada función realizada por mis colaboradores desde la persona que prepara los alimentos hasta la persona que los entrega, cabe indicar que estos manuales están enfocados para la preparación de los alimentos y son parámetros generales que los colaboradores deben tomar en consideración para el desarrollo de sus funciones y satisfacer al consumidor final.

¿Considera que los procedimientos que se realizan en la actualidad ayudan a conseguir el logro de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?

Sí, porque todos los procedimientos que nosotros manejamos son todos en las áreas operativas que es donde más existe movimiento, inventarios. Lo dividimos en la parte operativa en la de atención al cliente y en la preparación de los alimentos basados en estándares para poder despachar la orden requerida por el cliente. Por ejemplo, puede ser un sándwich, una bebida fría o caliente

Otro ejemplo de controles es que mantenemos una planilla de control de productos en la cual se registra quien apertura tal producto (ej.: queso, jamón), en que horario en que turno y con esto podemos llevar el control de la utilización de dicho producto.

Todo se mide por unidad por ejemplo por cada sándwich que se vende tiene sus diversos condimentos e ingredientes para su preparación (pan, pollo, cebolla, etc.), así mismo como los elementos necesarios para la entrega de dicho producto como lo son: el papel de envoltura, la servilleta, salsas, etc. Cada local, cada turno realiza su inventario y cuadra dicho inventario desde los vasos hasta los productos.

¿Usted cree que el control interno es importante para la consecución de los objetivos de la empresa? ¿Por qué?

Si es sumamente importante, una de las bases con la que ido creciendo a lo largo de los años, es la siguiente, en el inventario está el dinero de un negocio, si no cuidas tu inventario y más si eres una empresa de servicio que se maneja con el mismo y sin él no puedes vender aún más crítico es el buen cuidado del inventario.

¿Existe una comunicación efectiva y fluida dentro de la empresa entre colaboradores, jefes y viceversa?

Se trabaja día a día, es difícil lograr que la comunicación sea efectiva al 100% ya que dicha comunicación es transmitida por personas y cada persona interpreta y transmite el mensaje como lo interpreto, gracias a Dios hemos ido creciendo y aprendiendo a lo largo de los años y cuantos más colaboradores seamos la comunicación es un poco más difíciles de controlar y para mí es uno de los puntos críticos en los que hay que seguir trabajando y mejorando.

¿Cómo influye el control interno para la toma de decisiones gerenciales?

Es clave en la toma de decisiones. Un claro ejemplo que les puedo dar es el siguiente, hace un mes trabajábamos con los bag box de Coca Cola (vasos dispensadores), el control es un poco más complicado porque a veces no depende ni de nosotros ni de nuestros colaboradores sino del técnico que viene a arreglar la maquina dispensadora, si la calibra con un poco más de Co2 o un poco más de jarabe, el rendimiento por bag box es menor al que se tenía estimado, por lo cual luego de tres meses de análisis con respecto a este tema, se tomó la decisión de volver nuevamente a la gaseosa pet(botella personal) que es un poco más costosa, pero al final de realizar proyecciones y cálculos nos arrojaba mayor rentabilidad y mayor imagen con el cliente ya que al cliente le estoy ofreciendo una botella y no un vaso, se pensaría que estoy generando un costo mayor pero no existe perdida ya que como dije anteriormente luego de cálculos y análisis previos y a la toma de decisiones nos llevó a que ahora Coca Cola me entrega ahora 48 botellas, las cuales son más fáciles de controlar, de la otra manera me entregaba una funda de jarabe de 10 kilos de Coca cola pero depende de que si el técnico graduó bien el rendimiento que debería de dar ese jarabe o no y así mismo el Co2, entonces por eso es importante el control que se da a este tipo de productos y dicho control afecta directamente a la decisión de si seguir con el mismo proveedor o el mismo producto lo cual te va a llevar a un resultado que será medido y de ser el caso tomar los correctivos necesarios.

3.9.2 Entrevista a 2 expertos

La entrevista que se realizó fueron a 2 expertos que trabajan dentro del mismo giro del negocio de la empresa a la cual se realizó la investigación, con el objetivo de identificar como influye el control interno en la toma de decisiones gerenciales, cabe indicar que las respuestas fueron tratadas con estricta confidencialidad y solo para el desarrollo de la presente investigación.

Entrevista N°2

Entrevistado: Ing. Erick Guerrero

Empresa: HERNANDEZ RAMIREZ SAMUEL ARTURO - POLLO GUS

Cargo: Administrador- Sucursal Mall del Sur

¿Usted cree que es importante y necesario llevar un control interno dentro de una compañía?

Claro, sin un control no se pueden establecer márgenes de utilidad ni se podrían realizar los análisis respectivos para poder tomar una decisión adecuada para el buen manejo del negocio.

¿Cómo cree que influyen las actividades de control en el desenvolvimiento de las actividades diarias de las empresas?

Es una base necesaria para poder realizar cualquier actividad que realice la empresa y como tal las actividades de control permiten a los usuarios un mejor desempeño de las mismas.

En el caso de su lugar de trabajo ¿Cómo influye el control interno dentro de sus actividades diarias como el despacho de la mercadería, inventario, etc.?

Tenemos parametrizados los procesos mediante medidas de control previamente analizadas, en el caso de la empresa en la que laboro por darle un ejemplo, cada plato tiene una formula por lo cual cada uno de ellos tiene un numero de ingredientes asignados los cuales si no se siguieran según como está planificado existiría una merma en la ganancia que ya se tiene previsto recibir de ese plato, también cada entrega ya sea para llevar o para servirse dentro del local tiene complementos necesarios como lo son, cubiertos, servilletas, condimentos y demás, todo se encuentra regularizado.

Para mantener un control de dichos productos, así como de los demás productos realizamos inventarios diarios para mantener un mayor control.

¿En caso de no existir actividades de control, consultaría con otros expertos o crearía sus propias medidas de control?

Consultaría a alguien especializado o que tenga experticia dentro del campo en el que nos manejamos ya que ayudaría bastante la opinión de personas expertas dentro del campo en el que nos manejamos.

¿Qué actitud tomaría si detecta que el personal comete irregularidades?

Debería de corregirse en el momento que es detectado algún fallo o anomalía sobre todo si es en la preparación de los platos ya que como mencione antes esto mermaría las ganancias proyectadas que se percibiría por dicho plato.

¿Qué estrategias utilizaría para que este tipo de negocios continúe siendo rentable?

Aplicaría un control riguroso en el cual trate de mantener los errores al mínimo y no exista pérdida de recursos. Un buen control garantiza un buen producto servido al consumidor y la mayor satisfacción del mismo.

¿Qué factores considera necesarios para mantener un buen servicio con un control interno?

Creo que la responsabilidad que tiene cada uno de nuestros colaboradores es parte importante para mantener ese buen servicio. Y sin dejar de lado a la organización.

¿Cuál cree que es el elemento más importante en este giro de negocios?

El adiestramiento del nuevo personal es un elemento importantísimo ya que si los nuevos colaboradores no comprenden el objetivo de la entidad o no llevan a cabo sus tareas con la responsabilidad y organización deseada estarían haciéndole un daño a la imagen de la empresa y la imagen es una de las partes más importantes en los negocios de servicios al consumidor.

¿Considera que en estos tiempos el control de la empresa no puede ser llevado a cabo sin total cooperación de las partes conjuntas entre jefes y colaboradores?

Tiene que existir una sinergia entre ambos ya que no se puede estar permanentemente detrás de un colaborador para que haga su trabajo como se espera, él debe de cumplir con sus tareas y el supervisor o jefe debe de ayudarlo a comprender si algo no está haciendo de la mejor manera o si puede hacerlo mejor.

Entrevista N°3

Entrevistado: CPA. Hender Álvarez

Empresa: Hotel Ramada

Cargo: Contador

¿Usted cree que es importante y necesario llevar un control interno dentro de una compañía?

Más que importante, yo creo que el control interno es necesario, porque es la manera de poder medir el desempeño dinámico de una empresa, por ejemplo, si tú te das cuenta en las compañías de servicio funcionan con muchos departamentos como en el caso de nuestra empresa funciona con departamento mantenimiento, contable, cocina, operativo, financiero, etc., todas estas áreas de alguna manera para que puedan ser un conjunto dinámico de las funciones de la empresa necesitan del control interno porque es la manera de poder llegar al desarrollo productivo en este caso de nuestra empresa.

¿Cómo cree que influyen las actividades de control en el desenvolvimiento de las actividades diarias de las empresas?

Bueno, influye sobre todo en lo que corresponde a los ingresos y gastos, que al final ese resultado es el que me va significar a mi si en la empresa he ganado o he perdido dinero, es una lógica del control interno, porque el mismo hace que no existan fugas de efectivo por ejemplo, también hace que en la parte humana de una buena experiencia al consumidor final y en la parte de costos y gastos poder ser razonables al momento de gastar o costear nuestros productos para venderlos y tener un mayor margen de rentabilidad es por eso que es un muy importante.

¿En caso de no existir actividades de control, consultaría con otros expertos o crearía sus propias medidas de control?

Pensaría que podría ser un mix, a que me refiero con esto, siempre es importante la experiencia ganada a lo largo de los años por los cuales poder ir implementando los controles necesarios, porque los controles siempre deben de ser actualizados, viendo cómo ha cambiado el mundo y ahora que estamos rodeados de tecnología por lo tanto es una manera de poder medir la tecnología con los controles de la empresa y poder sacar un buen resultado.

¿Qué actitud tomaría si detecta que el personal comete irregularidades?

Bueno, yo no me preocuparía tanto por las irregularidades porque las mismas van encaminadas con los códigos que mantiene la empresa como es el caso del código de trabajo, más bien me enfocaría en que hacer que controles aplicar para que no vuelvan a ocurrir tales irregularidades.

¿Qué estrategias utilizaría para que este tipo de negocios continúe siendo rentable?

Bueno estrategias hay muchas, pienso que sería un conglomerado de estrategias, por ejemplo;

- Nunca dejar de lado los controles que son necesarios en toda actividad de la empresa.
- Un buen plan de marketing y publicidad
- Capacitar y preparar a las personas para que vaya de la mano con ese plan de marketing
- Esperar a ver los resultados de las estrategias y analizar si están funcionando, y si no tomar los correctivos necesarios.

¿Qué factores considera necesarios para mantener un buen servicio con un control interno?

Mira a veces están los controles en las empresas, pero lo más importantes es dar el seguimiento requerido, porque los controles no se majean solos porque somos los colaboradores los encargados de que dichos controles se apliquen y funcionen como se espera.

¿Cuál cree que es el elemento más importante en este giro de negocios?

Pienso que definitivamente el elemento más importante, es el servicio brindado a los consumidores ya que al ser una empresa que brinda algo al consumidor ya sea comida, hospedaje, etc. Nunca olvidar el buen trato y servicio a nuestros clientes.

¿Considera que en estos tiempos el control de la empresa no puede ser llevado a cabo sin total cooperación de las partes conjuntas entre jefes y colaboradores?

Creo que como indique previamente, al ser una empresa de servicio y que mantiene diferentes áreas las cuales todas están bajo la dirección de un gerente o director, todas ellos deben de trabajar en conjunto, por ejemplo;

Si a cocina se le daña un horno o maquina debe de inmediatamente comunicar a mantenimiento el cual hará la respectiva cotización para el arreglo de dicha máquina, luego pasaría al área contabilidad, en el cual de determinar si el valor esta adecuado o no para la necesidad y gira el pago, puedes ver que existe una sinergia entre todos los colaboradores como debería de ser.

Siguiendo con el ejemplo si cocina se dirige directamente a contabilidad, el área de contabilidad no es experto en máquinas o hornos por lo cual se compraría algo que podría bien no servirle para la necesidad que requiere cocina y en este ejemplo se observa que se perdieron varios controles necesarios por lo cual es de suma importancia que todas las áreas ya sean jefes o colaboradores tengan una buena comunicación.

¿En el caso de los inventarios, como se lleva el control de los viernes que rotan fácilmente?

Esa es una muy buena pregunta, ese es un talón de Aquiles para la mayoría de las empresas que trabajan con alimentos y bebidas, porque aquí es donde se deben de enfocar los controles.

Ejemplo; si cada plato tiene una receta estándar, si dicha receta no se cumpla ahí ya se está fallando en el control, porque aquí ya se está perdiendo dinero en algo que previamente ya está planificado, la receta es muy buena con los ingredientes necesarios la cual me va a arrojar una muy buena rentabilidad, pero si no la sigo desde ese momento estoy fallando en el proceso de preparación.

3.9.3 Conclusiones de las entrevistas

Luego de haber realizado las entrevistas a los dos expertos y al gerente general de la empresa Le Croissant se pudo concluir lo siguiente:

Primer experto el Sr. Erik Guerrero: Se concluyó que sin el control interno y el buen manejo del personal (con esto se refiere al buen adiestramiento de los nuevos colaboradores), no se podría tener una organización competitiva y bien gestionada en todos sus aspectos con la cual se pueda encarar los retos y objetivos que se proponga la empresa.

Segundo experto el Ing. Hender Álvarez: En base a la entrevista se pudo comprender algunos aspectos importantes dentro del manejo de un negocio como tal, él nos pudo acotar que mientras se tenga un buen control interno y un plan de marketing adecuado se podrá tener el éxito del negocio ,ya que se permitirá conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, lo cual conllevara que la empresa tome las mejores decisiones para satisfacer a los consumidores finales y así asegurar la rentabilidad del negocio.

Concluyendo con la entrevista al gerente general pudimos aprender los objetivos que mantiene la empresa y que dichos objetivos están respaldados con experiencia y con deseos de seguir creciendo y no detenerse ahí. También nos comentó que el control es una herramienta muy importante ya que si no se cuidan los activos y el inventario de un negocio no se podrán alcanzar nuevas metas o elaborar nuevos propósitos para seguir mejorando día a día.

3.10 Análisis comparativo Información Financiera 2015-2016:

3.10.1 Reporte de Proveedores:

3.10.1.1 Costos de venta

3.10.1.1.1 Costos de venta año 2015

Tabla 16: Costos año 2015

COSTOS AÑO 2015		
PROVEEDOR	MONTO	PORCENTAJE
COMVISMART S.A.	36.633,08	18%
ELABORADOS CARNICOS	18.866,92	9%
ISABELA MARIA CAMPOLO	17.946,16	9%
DISTEMCA S.A.	16.471,96	8%
ALPINA	15.760,34	8%
ARCA ECUADOR S.A.	11.376,79	6%
CORPORACION EL ROSADO S.A.	8.864,91	4%
PANCALI S.A.	7.261,87	4%
MAYANCELA AUQUILLA PEDRO	7.155,48	4%
CORPORACION FAVORITA C.A.	6.487,21	3%
QUINTANA ROBERTAZZI PABLO	4.816,02	2%
TIOSA	4.781,85	2%
FRANCO ORTIZ EDSON JOSELITO	3.986,51	2%
MENA CAJO ANDRES FIDEL	3.668,20	2%
WALTER CRUZ SEGOVIA	3.455,75	2%
PRONACA	3.433,24	2%
DATUGOURMET CIA	2.741,76	1%
CASANOVA INTRIAGO ORIOL VICTORIANO	2.492,80	1%
MELIPATISSERIE	2.400,04	1%
PIEDAD ELENA MURILLO BUSTAMANTE	2.389,27	1%
OTROS PROVEEDORES	20.930,49	10%
TOTAL DE COSTOS AÑO 2015	201.920,65	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Nota:

Se realizó la categorización de otros proveedores ya que en su mayoría corresponde a compras pequeñas las cuales solo influye en un 10% del total del costo, este 10% está conformado por 43 proveedores con una adquisición total de \$20.930,49 en el año 2015, cabe indicar que estas comprar corresponde en su mayoría a la adquisición de materiales indirectos tales como plásticos, servilletas, especies entre otros.

3.10.1.1.2 Costos de venta año 2016:

Tabla 17: Costos año 2016

COSTOS AÑO 2016		
PROVEEDOR	MONTO	PORCENTAJE
ARCA ECUADOR S.A.	17.335,60	13%
ANA MARIA KLAERE	10.683,37	8%
CORPORACION EL ROSADO S.A.	9.182,70	7%
MARCSEAL S.A.	8.675,00	7%
WALTER CRUZ SEGOVIA	8.103,25	6%
COMVISMART S.A.	7.908,97	6%
QUINTANA ROBERTAZZI PABLO	7.705,74	6%
W.F.C. SOLUCIONES S.A.	6.166,78	5%
CORPORACION FAVORITA C.A.	5.875,19	4%
ICMONGE CIA. LTDA.	4.731,01	4%
TIOSA S.A.	4.469,03	3%
DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.	4.000,37	3%
ANA SUAREZ FERNANDEZ	3.914,96	3%
JULIO FAGGIONI MARTINEZ	3.547,60	3%
PRONACA	3.340,13	3%
CAROLINA ZAMORANO MORAN	2.843,83	2%
GRUVALCORP S.A.	2.518,64	2%
PANCALI S.A.	2.191,23	2%
JAVIER CASANOVA LOOR	2.116,30	2%
TRANSPAL S.A.	2.048,87	2%
PROVEEDORA ECUATORIANA S.A. PROESA	1.492,52	1%
OTROS PROVEEDORES	13.264,93	10%
TOTAL DE COSTOS AÑO 2016	132.116,02	100%

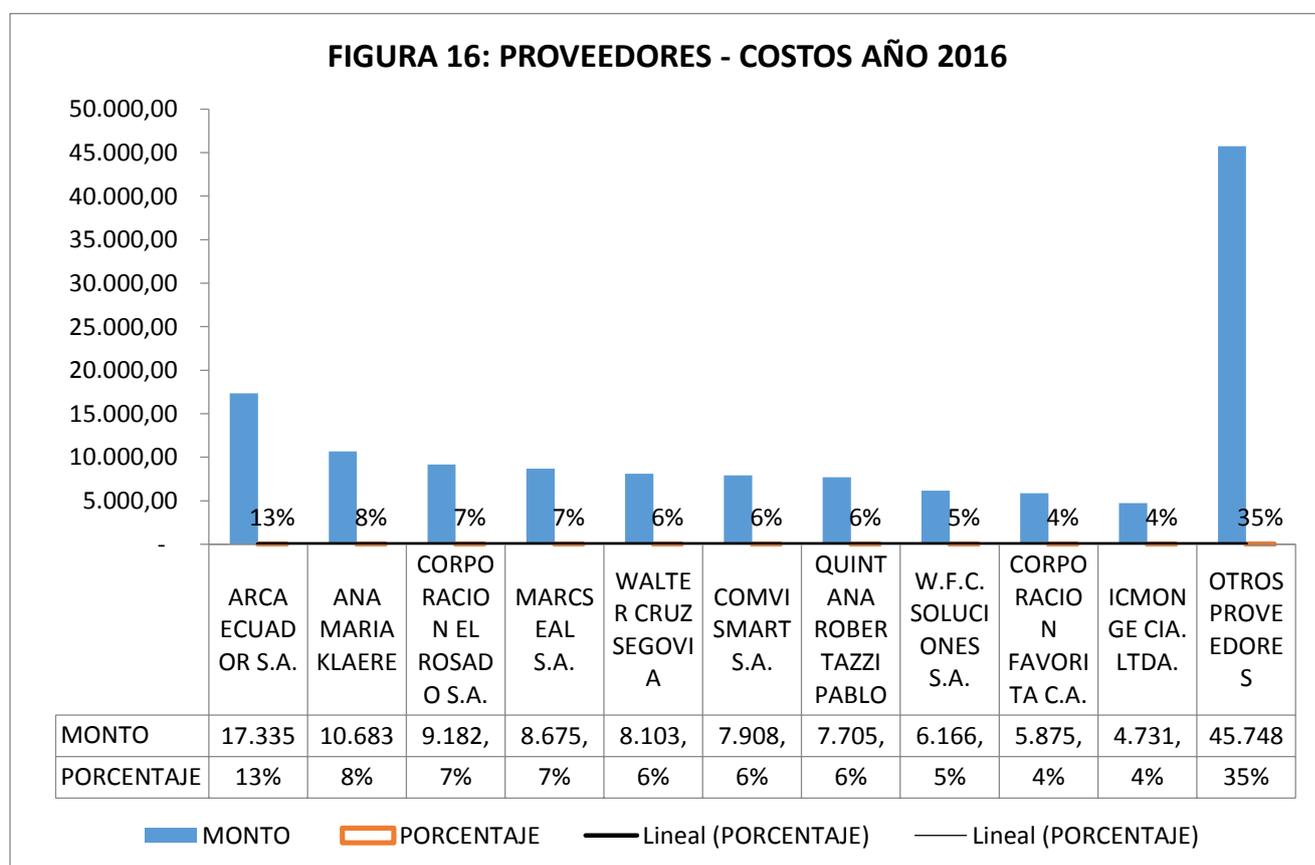
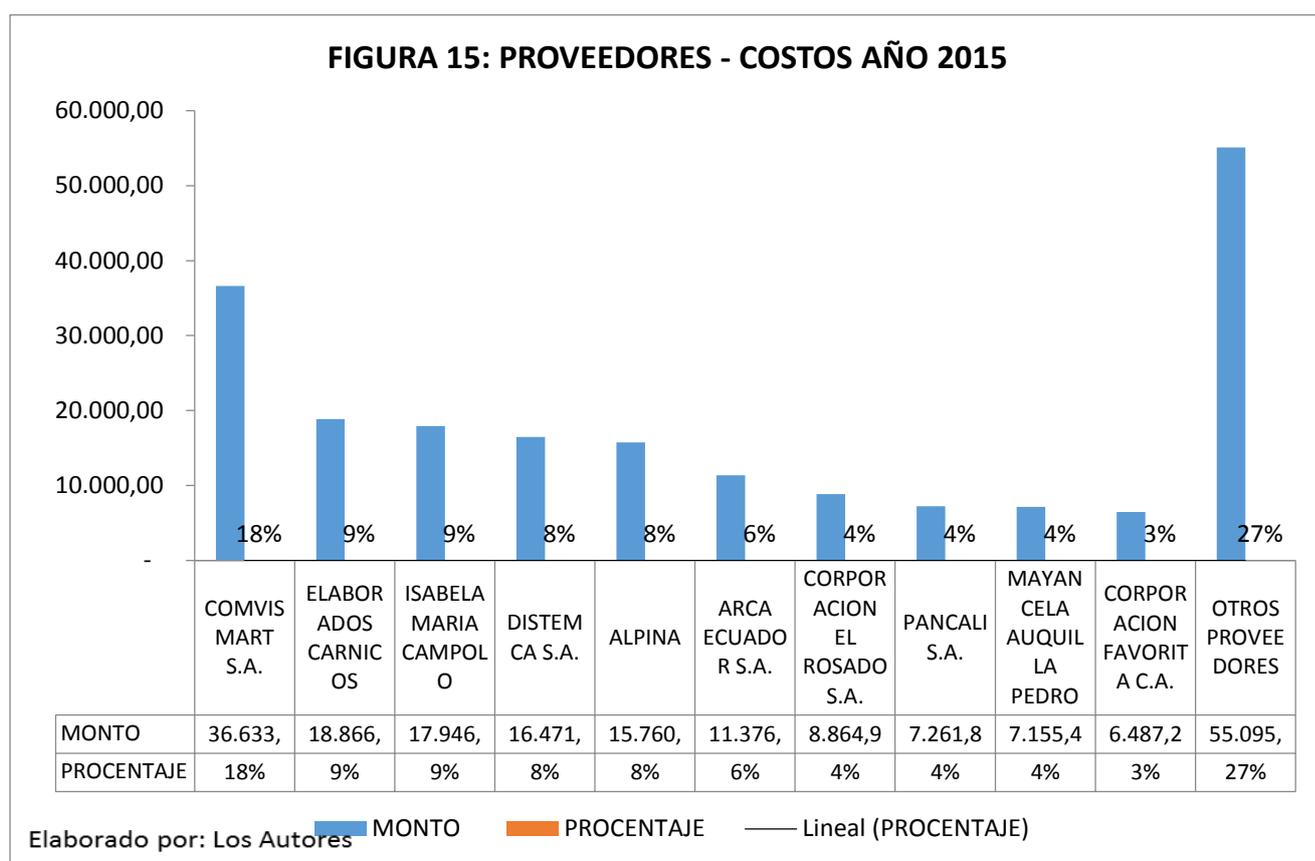
Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Nota:

Se realizó la categorización de otros proveedores ya que en su mayoría corresponde a compras pequeñas las cuales solo influye en un 10% del total del costo, este 10% está conformado por 55 proveedores con una adquisición total de \$13.264,93 en el año 2016.

3.10.1.1.3 Los 10 Proveedores relevantes en el año 2015-2016



Se consideraron a estos proveedores relevantes porque las compras que se realizan son a mayor volumen debido a la operatividad de la empresa, cabe indicar que las mayores adquisiciones son por compra de insumos directos para la producción y preparación de los diversos productos que ofrece la empresa Le Croissant.

Por lo cual a continuación se detalla los insumos que se adquirieron a los proveedores antes señalados en el año 2015-2016:

AÑO 2015	
PROVEEDOR	PRODUCTO
COMVISMART S.A.	Panes
ELABORADOS CARNICOS	Tocino-Salami
ISABELA MARIA CAMPOLO	Carne-Pollo
DISTEMCA S.A.	Lomo-Filete-Pollo
ALPINA	Queso Javerino-Mantequilla-Queso parmesano
ARCA ECUADOR S.A.	Colas-Agua
CORPORACION EL ROSADO S.A.	Productos varios
PANCALI S.A.	Panes
MAYANCELA AUQUILLA PEDRO	Vegetales
CORPORACION FAVORITA C.A.	Productos Varios

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

AÑO 2016	
PROVEEDOR	PRODUCTO
ARCA ECUADOR S.A.	Colas-Agua
ANA MARIA KLAERE	Sándwiches para pedidos
CORPORACION EL ROSADO S.A.	Productos varios
MARCSEAL S.A.	Mayonesa
WALTER CRUZ SEGOVIA	Tortas-Dulces-Bocaditos
COMVISMART S.A.	Panes
QUINTANA ROBERTAZZI PABLO	Jugos de Naranja
W.F.C. SOLUCIONES S.A.	Plásticos-envases
CORPORACION FAVORITA C.A.	Productos varios
ICMONGE CIA. LTDA.	Dulces

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

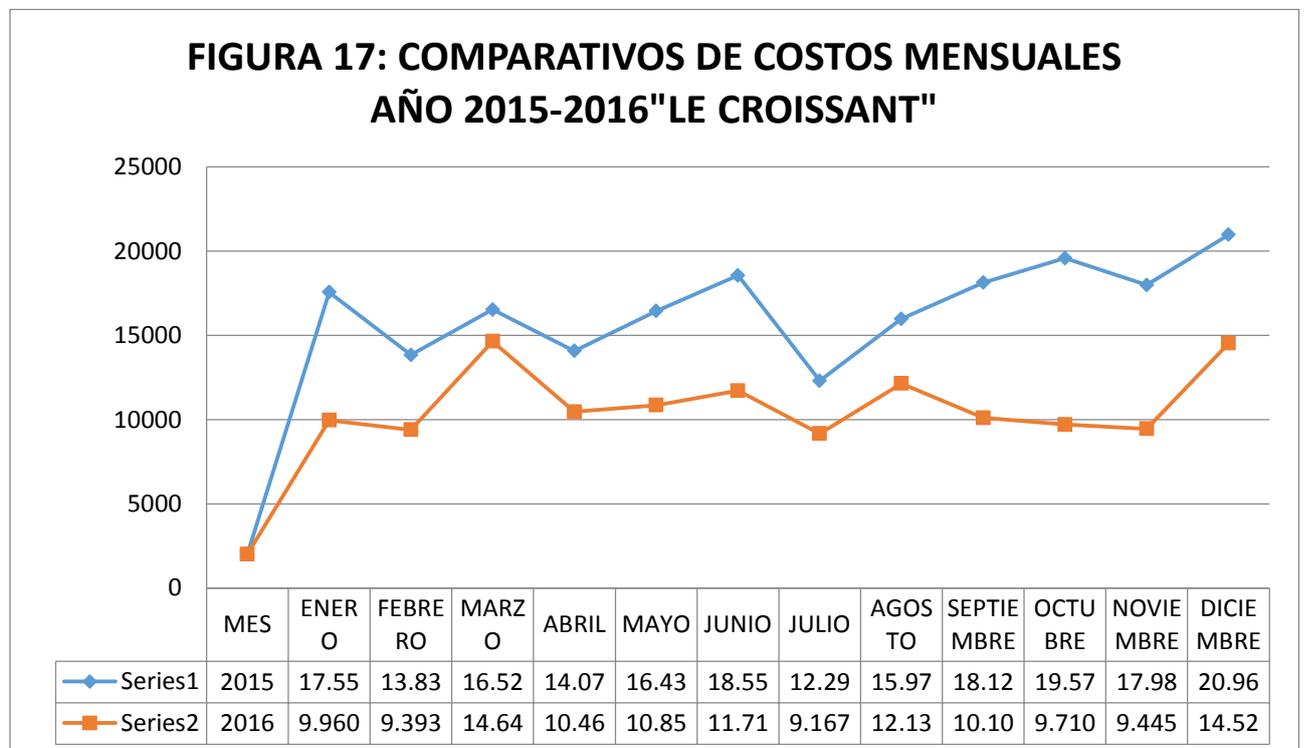
3.10.1.1.4 Comparativos de Costos mensuales año 2015-2016

Tabla 18: Comparativos de Costos mensuales año 2015-2016

COMPARATIVOS DE COSTOS			
MES	2015	2016	DIFERENCIAS
ENERO	17.559,24	9.960,09	7.599,15
FEBRERO	13.839,37	9.393,75	4.445,62
MARZO	16.525,48	14.642,66	1.882,82
ABRIL	14.072,56	10.462,03	3.610,53
MAYO	16.439,12	10.855,39	5.583,73
JUNIO	18.556,31	11.710,59	6.845,72
JULIO	12.298,90	9.167,55	3.131,35
AGOSTO	15.973,39	12.138,85	3.834,54
SEPTIEMBRE	18.127,30	10.100,54	8.026,76
OCTUBRE	19.578,98	9.710,59	9.868,39
NOVIEMBRE	17.982,69	9.445,69	8.537,00
DICIEMBRE	20.967,31	14.528,29	6.439,02
Total general	201.920,65	132.116,02	69.804,63

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.



Elaborado por: Los Autores

Conclusión:

Para el año 2016 los costos disminuyeron con relación al año anterior por un monto de \$69.804,63 esto se debe porque en el año 2016 se aperturaron nuevos locales, los cuales originaron que los costos se optimizara en la distribución de todos los locales, ya que a mayor compra menor es el costo de adquisición de los insumos tanto para la producción como para la preparación de todos los productos que ofrecen la empresa hacia los consumidores finales.

Cabe mencionar que uno de los factores que ocasionó que los costos disminuyeran fue la distribución correcta de los costos , registrándose únicamente los costos que le pertenecen a Le Croissant, ya que en el año 2015 se cargaban los costos de dos empresas más que mantenía a cargo el Gerente General y esto lo realizaban por optimizar recursos.

3.10.1.2 Gastos Administrativos

3.10.1.2.1 Gastos Administrativos año 2015

Tabla 19: Gastos Administrativos año2015

GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2015		
PROVEEDOR	MONTO	PORCENTAJE
PRILEDER S.A.	28.697,33	15%
MAZMOTORS S.A.	15.466,76	8%
FRADELSA	12.000,00	6%
INMOBILIARIA DEL SOL S.A. MOBILSOL	7.715,56	4%
ENCALEGA S.A.	5.577,15	3%
FRADELSA	2.000,00	1%
PUNTONET S.A.	1.595,81	1%
INTRIAGO ESPINOZA CARLOS JAVIER	1.562,36	1%
XAVIER ROMERO SANTOS	1.237,55	1%
WILLIAMS ARTURO BURGOS RIVAS	1.092,00	1%
PATRICIA VERONICA COELLAR	1.076,00	1%
ADEPASA	1.000,00	1%
OTROS PROVEEDORES	8.904,30	4%
(+)TOTAL PROVEEDORES	87.924,82	45%
(+) SUELDOS- APORTES Y BENEFICIOS	106209,81	55%
(=)TOTAL DE GATOS ADMINISTRATIVOS	194.134,63	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Nota:

Se realizó la categorización de otros proveedores ya que en su mayoría corresponde a compras pequeñas las cuales solo influye en un 4% del total de los proveedores, este 4% está conformado por 52 proveedores con una adquisición total de \$8.904,81 en el año 2015, cabe indicar que estas comprar corresponde en su mayoría a compras de suministros de oficinas, aseos, servicios de elaboración de documentos tributarios entre otros.

3.10.1.2.2 Gastos Administrativos año 2016

Tabla 20: Gastos Administrativos año2016

GASTOS ADMINISTRATIVOS AÑO 2016		
PROVEEDOR	MONTO	PORCENTAJE
PRILEDER S.A.	35.444,25	15%
ADMINISTRADORA DEL PACIFICO S.A.	30.598,34	13%
FRADELSA S.A.	12.000,00	5%
HECTOR DELGADO OVIEDO	12.000,00	5%
NEL & MARG S.A. N&M	6.000,00	3%
SIAVICHAY PINO JORGE	3.453,45	1%
WALTER RIVERA INTRIAGO	3.210,00	1%
ANILEC VITA GONZALEZ	2.550,00	1%
JADMACK S.A.	2.205,00	1%
RICARDO WILLSON ANDRADE	2.050,00	1%
REGUESA CIA. LTDA.	1.808,50	1%
ADMINISTRACION EDIFICIO SAN FRANCISCO 300	1.794,52	1%
DISTRIBUIDORA DOMINGUEZ S.A.	1.681,95	1%
KAPITAL TOURS S.A. KAPITOURSA	1.643,79	1%
OTROS PROVEEDORES	14.078,39	6%
(+)TOTAL PROVEEDORES	130.518,19	56%
(+) SUELDOS- APORTES Y BENEFICIOS	101.022,11	44%
(=) TOTAL DE GATOS ADMINISTRATIVOS	231.540,30	100%

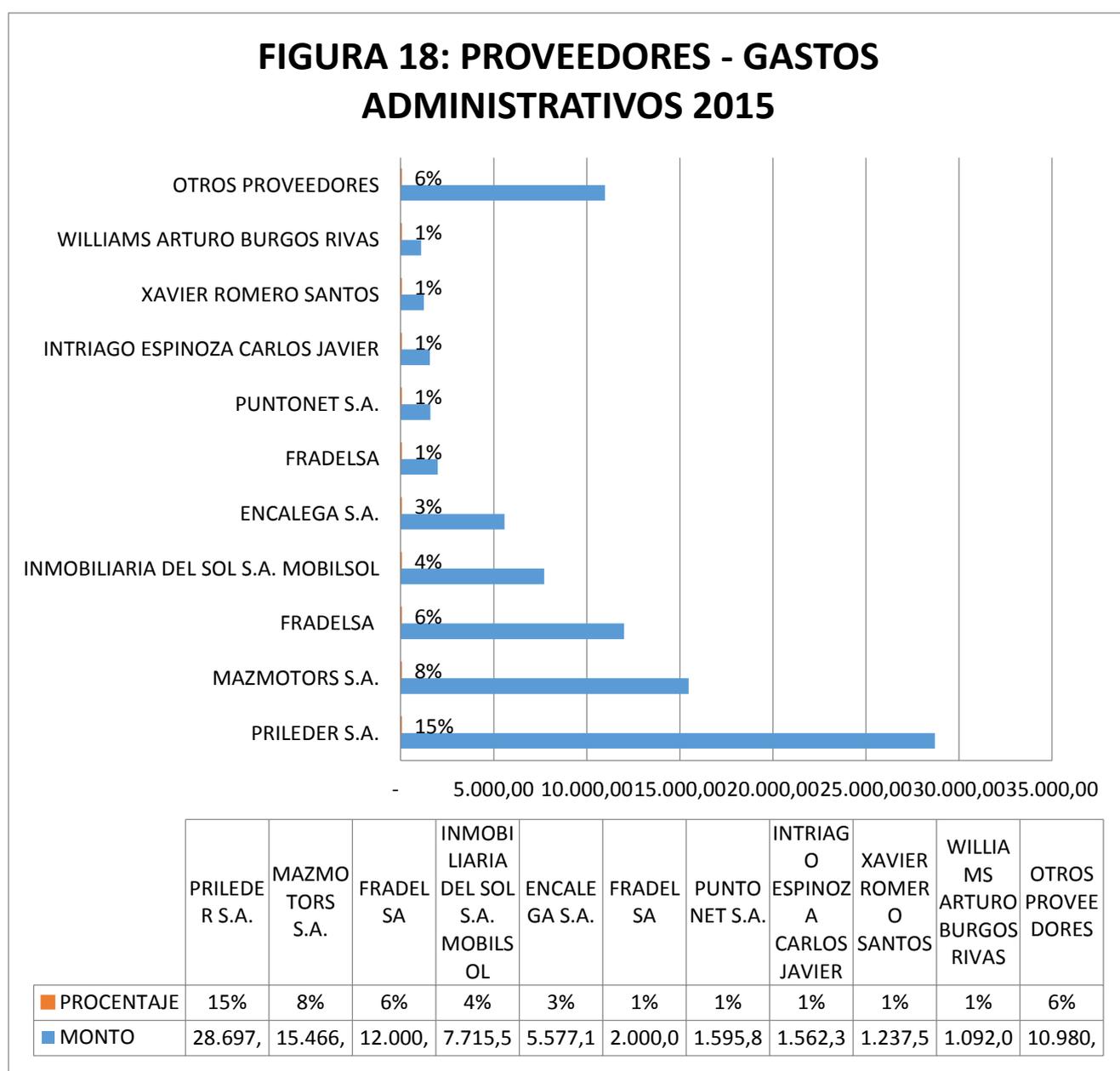
Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Nota:

Se realizó la categorización de otros proveedores ya que en su mayoría corresponde a compras pequeñas las cuales solo influye en un 6% del total de los proveedores, este 6% está conformado por 63 proveedores con una adquisición total de \$14.078,39 en el año 2016

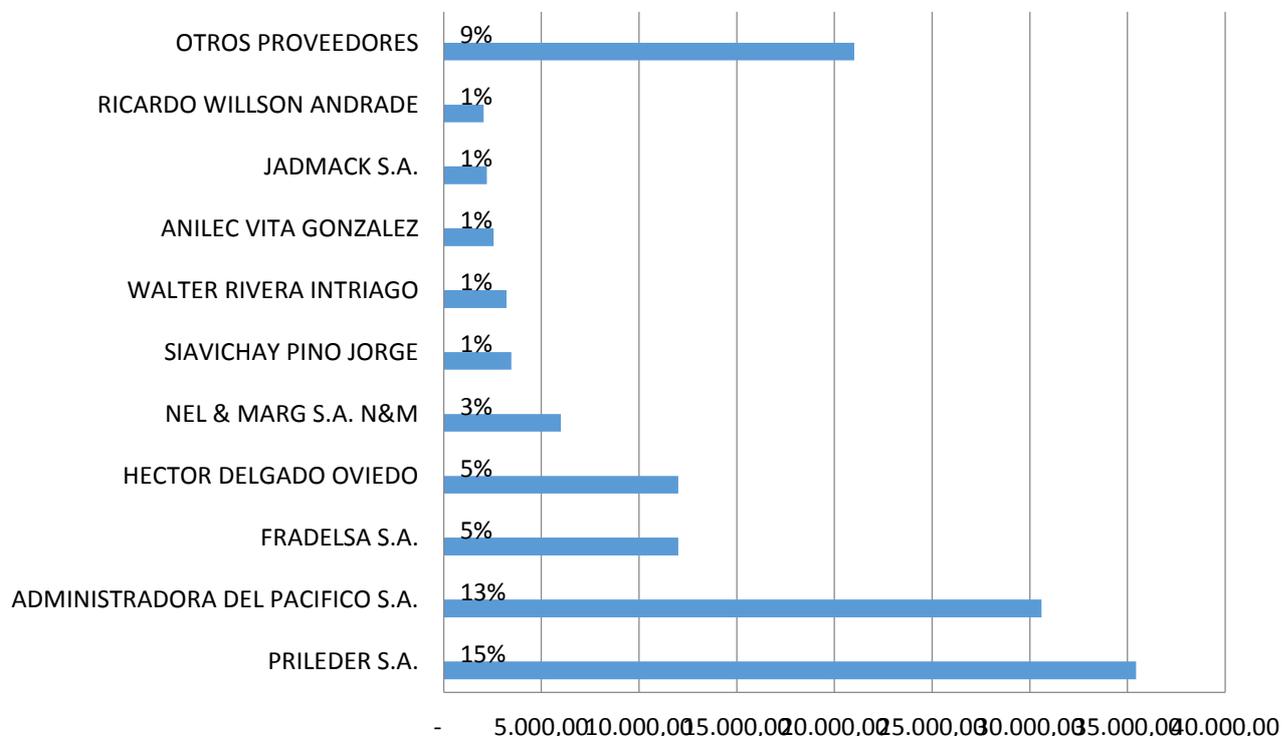
3.10.1.2.3 Los 10 Proveedores relevantes en el año 2015-2016(Gastos Adm.)



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

FIGURA 19: PROVEEDORES - GASTOS ADMINISTRATIVOS 2016



	PRILEDER S.A.	ADMINISTRADORA DEL PACIFICO S.A.	FRADELSA S.A.	HECTOR DELGADO OVIEDO	NEL & MARG S.A. N&M	SIAVICHAY PINO JORGE	WALTER RIVERA INTRIAGO	ANILEC VITA GONZALEZ	JADMACK S.A.	RICARDO WILLSON ANDRADE	OTROS PROVEEDORES
■ PROCENTAJE	15%	13%	5%	5%	3%	1%	1%	1%	1%	1%	9%
■ MONTO	35.444,	30.598,	12.000,	12.000,	6.000,0	3.453,4	3.210,0	2.550,0	2.205,0	2.050,0	21.007,

Elaborado por: Los Autores

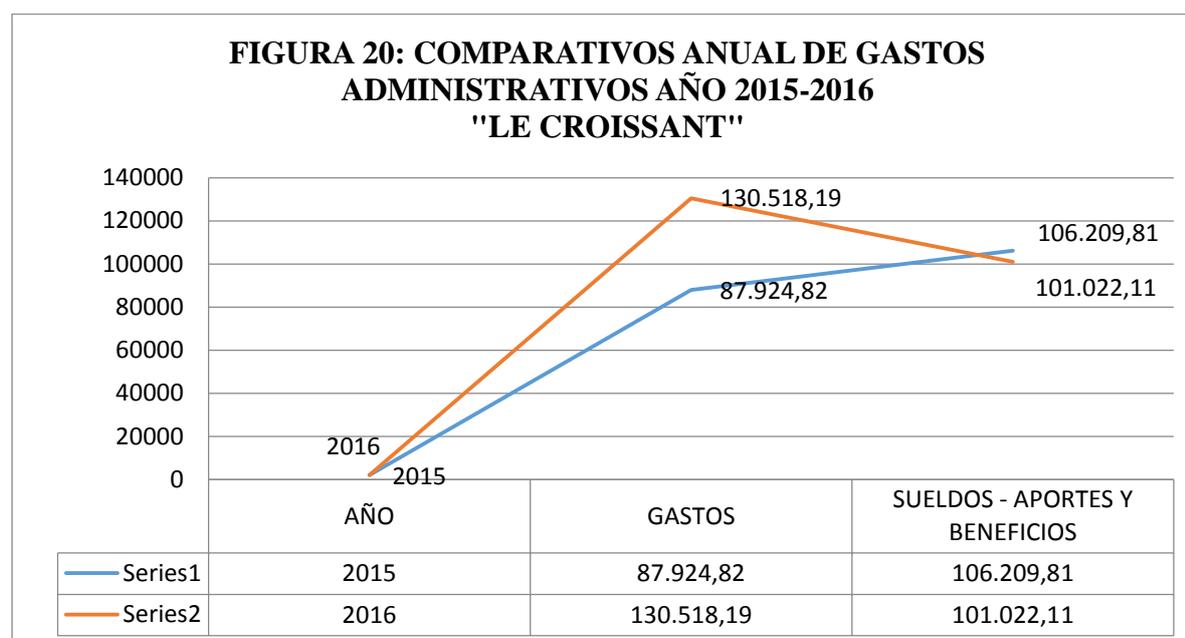
Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Se consideraron a estos proveedores porque la adquisición de servicios y de bienes se realizan son a mayor volumen debido a la operatividad de la empresa, cabe indicar que las mayores adquisiciones son por pagos de arriendos, fumigación de los locales, servicios prestados por publicidad en redes sociales entre otros gastos que ayudan a que el funcionamiento diario de la empresa se realice de forma oportuna.

3.10.1.2.4 Comparativos anual de Gastos Administrativos año 2015-2016

TABLA 21: Comparativos de Gastos Administrativos

AÑO	GASTOS	SUELDOS – APORTES Y BENEFICIOS	TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS
2015	87.924,82	106.209,81	194.134,63
2016	130.518,19	101.022,11	231.540,30



Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Conclusión:

Para el año 2016 los gastos aumentaron con relación al año anterior por un monto de \$37.405,67 esto se debe porque en el año 2016 se abrieron nuevos locales, los cuales se originaron ya que los gastos de arriendos, servicios básicos, remodelaciones, equipos aumentaron en el año 2016. Cabe mencionar que uno de los factores que ocasiono que los gastos aumentaran fue gracias a la apertura de nuevos locales conforme a la visión del Gerente General.

Mientras que en el rubro de nómina para el año 2016 disminuyó ya que hubo una mayor rotación de personal que en el año 2015 y el nuevo personal entró a trabajar con un sueldo promedio entre \$300 y \$400 y aparte existe personal que laboran a medio tiempo.

3.10.2 Reporte de Clientes:

3.10.2.1 Ingresos Operacionales

3.10.2.1.1 Ventas año 2015

TABLA 22: Detalle de Ventas por Clientes - 2015

CLIENTES	MONTO	PORCENTAJE
CONSUMIDOR FINAL	185.936,99	45%
NOVASTORIA S.A.	14.022,84	3%
BEATRIZ GAROFALO	9.704,71	2%
MARIPSA GAROFALO	9.183,15	2%
CAMARA DE LA CONSTRUCCION DE GUAYAQUIL	8.920,16	2%
MAINT CIA LTDA	5.585,79	1%
NOVASTORIA	5.123,03	1%
MARIPSA SILVA	3.239,68	1%
CEN	2.496,41	1%
ZUKUNFT S.A.	2.438,69	1%
CAMARA DE LA CONSTRUCCION	1.264,55	1%
PERSONAS NATURALES	165.277,32	40%
TOTAL	413.193,30	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

3.10.2.1.2 Ventas año 2016

TABLA 23: Detalle de Ventas por Clientes - 2016

CLIENTE	MONTO	PORCENTAJE
CONSUMIDOR FINAL	116.019,90	31%
ZUKUNFT	18.725,84	5%
NOVASTORIA	18.047,37	5%
MAINT S.A.	11.909,51	3%
NOVASTORIA S.A.	9.586,41	2%
ANA MARIA KLAERE	9.185,65	2%
ZUKUNFT S.A.	4.623,43	1%
ZUKUNFT	4.488,83	1%
RIHANNA S.A.	3.817,46	1%
LABORATORIOS CHALVER	3.654,43	1%
LEONARDO SAMANIEGO	3.292,51	1%
ARCA ECUADOR S.A.	3.383,32	1%
CEN	2.849,69	1%
PERSONAS NATURALES	164.673,41	44%
TOTAL	374.257,75	100%

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Conclusión:

La estructura de la fuerza de venta es primordial en la vida de la organización por lo cual uno de los desafíos que constantemente tienen los directores y gerentes de empresas es la decisión de cómo estructurar su fuerza de ventas.

Del resumen de ventas del año 2015, el 45% de las ventas pertenecen a consumidores finales los cuales fueron personas que no quisieron una factura con sus datos en ella, un 44% pertenecen a las personas naturales que, si solicitaron que se realice la factura con sus datos para registrarlas para sus gastos personales y la diferencia entre estos porcentajes, el 11% pertenecen a sociedades.

Luego de haberse realizado la comparación entre las ventas del año 2015 con las del 2016 se encontró que existe una diferencia de \$38935.55 los cuales bajaron para el año 2016 con relación al año 2015, esto es debido a la apertura de los nuevos locales por los cuales se tardó en regularizar todas las actividades, también estaba el hecho de que se mantenía un local en el Mall del Sol el cual no vendía como se esperaba ya que los precios que se manejaban no eran competencia para franquicias tales como KFC o Mc Donald por lo cual existió una baja en las ventas para el año 2016.

3.10.2.1.3 Comparativos de ventas por locales año 2015-2016

TABLA 24: Ventas Anuales por Localidades

LOCALES	AÑO 2015	AÑO 2016	DIFERENCIAS
AURORA	58.408,88	61.548,88	-3.140,00
CENTRO	51.311,79	22.355,24	28.956,55
DICENTRO	59.266,05	40.066,05	19.200,00
DORADO	85.093,69	70.574,69	14.519,00
MALL DEL SOL	70.857,10	51.517,10	19.340,00
PUNTILLA	63.255,79	69.102,79	-5.847,00
PANADERIA	25.000,00	59.093,00	-34.093,00
Total de Ventas	413.193,30	374.257,75	38.935,55

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

FIGURA: 21 COMPARATIVOS DE VENTAS POR LOCALES AÑO 2015-2016 "LE CROISSANT"



Elaborado por: Los Autores

Conclusión:

A lo largo de la presente investigación se logró demostrarse cómo en el año 2016 hubo una disminución en la venta en algunos de los locales de Le Croissant y esta se debe a los siguientes factores:

1. El Dorado redujo su nivel de ventas ya que en un comienzo obtuvo una gran cantidad de ventas por la novedad del local dentro del centro comercial El Dorado.
2. El Mall del Sol como se lo explico previamente al estar dicho local en un centro comercial, se encontraba en desventaja con las promociones de locales de renombre como KFC.

3.10.2.1.4 Categorización de productos según la matriz BCG

TABLA 25: Categorización de Productos

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD PROMEDIO DE VENTA	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN	S/G MATRIZ DE CRECIMIENTO Y PARTICIPACIÓN (BCG)
SANDWICHES A LA CARTA	223.272,00	42%	ESTRELLA
SUBMARINO	6.264,00	1%	INTERROGANTE
EXTRAS	95.976,00	18%	VACA
BEBIDAS	76.392,00	15%	VACA
CAFETERIA	101.232,00	19%	VACA
PASTELERIA	22.896,00	4%	PERRO
TOTAL	526.032,00	100%	

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

TABLA 26: Matriz BCG

ESTRELLA	INTERROGANTE
* Sándwiches a la carta	*Cafetería
VACA	PERRO
*Extras *Bebidas	*Submarino *Pastelería

Elaborado por: Los Autores

Conclusión:

Un producto es un conjunto de atribuciones tangibles e intangibles los cuales incluyen el empaque, su sabor, precio y demás por lo cual a lo largo de los años se ha caracterizado a los productos según la matriz BCG.

Según esa conceptualización realizamos la categorización de los productos de Le croissant, el producto estrella de la empresa son los sándwiches ya que son la base del negocio, unidades primarias en las que la empresa debe invertir su dinero.

La cafetería es un producto interrogante ya que requieren una consideración mucho más acuciosa. Ellos tienen reducida cuota de mercado y son mercados de rápido crecimiento que consumen gran cantidad de dinero en efectivo.

Los productos vaca de la empresa son los extras (adicionales que se le adhieren al sándwich) y las bebidas ya que son los productos más rentables y deben ser “ordeñados” para proporcionar tanto dinero como sea posible.

Por último, pero no menos importante los productos tipo perro los cuales son los submarinos y la pastelería ya que tienen baja cuota de mercado en comparación con los competidores y operan en un mercado de crecimiento lento.

3.10.3 Inventarios:

3.10.3.1 Categorización del Inventario:

El inventario de la empresa “Le Croissant” se encuentra clasificado de la siguiente forma, esto es con el fin de poder distribuir los insumos de una forma adecuada y precisa optimizando así los recursos que son destinados para la producción, preparación y desenvolvimiento diario de las operaciones de la entidad.

TABLA 27: Categorización del Inventario

N°	DETALLE
1	CARNES
2	PRONACA
3	EMBUTIDOS
4	VASOS BEBIDAS
5	PANADERIA/PASTELERIA
6	NESCAFE
7	VARIOS
8	SALSAS
9	LIMPIEZA
10	PAPELERIA Y PLASTICOS
11	AZUCAR
12	QUESOS

Elaborado por: Los Autores

Fuente: Información proporcionada por la empresa Le Croissant.

Cabe indicar que la rotación del inventario es alta debido al giro del negocio y esto significa que los productos están teniendo acogida con el consumidor final. Para llevar control de los insumos que se encuentran en las bodegas se realizan inventarios los cuales se coordinan de la siguiente manera:

1. **Sucursales:** Se realizan inventarios diarios.
2. **General:** Se realizan inventarios dos veces al año.

El encargado de realizar los inventarios es el jefe de operaciones en conjunto con una persona del área financiera o administrativa como veedor, esto es con el fin de asegurar el correcto conteo de los insumos.

3.10.4 Activos diferidos:

“Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos” (Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, párrafo 2, sección 2.15).

Según el marco conceptual de las NIIF, las remodelaciones de locales arrendados no cumplen con los criterios para ser considerados y reconocidos como activo por lo cual debe reconocerse como gasto.

3.10.5 Gastos de depreciación:

NIC 16 establece lo siguiente: “El cargo por depreciación de cada periodo se reconocerá en el resultado del periodo, salvo que se haya incluido en el importe en libros de otro activo” (Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 16).

Según la revisión a los Estados Financieros se pudo observar que no se está cumpliendo con lo establecido en la NIC 16 (el cargo por depreciación por activos fijos), cabe indicar que es sumamente importante que se realice dicha depreciación para que los estados financieros presenten seguridad razonable, ya que al momento de no realizarse la depreciación a lo largo de su vida útil, llegar el momento que se tenga que enviarse todo el valor del activo al gasto, por lo cual repercutirá a una inflación en los gastos de un periodo futuro mermando así la utilidad generada.

En la misma NIC 16 nos establece: “La depreciación de un activo comenzará cuando esté disponible para su uso, esto es, cuando se encuentre en la ubicación y en las condiciones necesarias para operar de la forma prevista por la gerencia.” (Normas Internacionales de Contabilidad, NIC 16).

Esto nos permite analizar, que los activos cuando ya se encuentren listos para funcionar, deberá depreciarse inmediatamente, si aún este activo no se encuentra listo para su funcionamiento, se deberá mantener la categorización de activos en proceso.

Cabe indicar que la vida útil de los activos se podrá establecer de acuerdo a la utilización o necesidad de la empresa, para que esto tenga efecto, deberá de estar incluido en las políticas contables de la empresa, ya que el SRI establece el tiempo de vida útil de los activos.

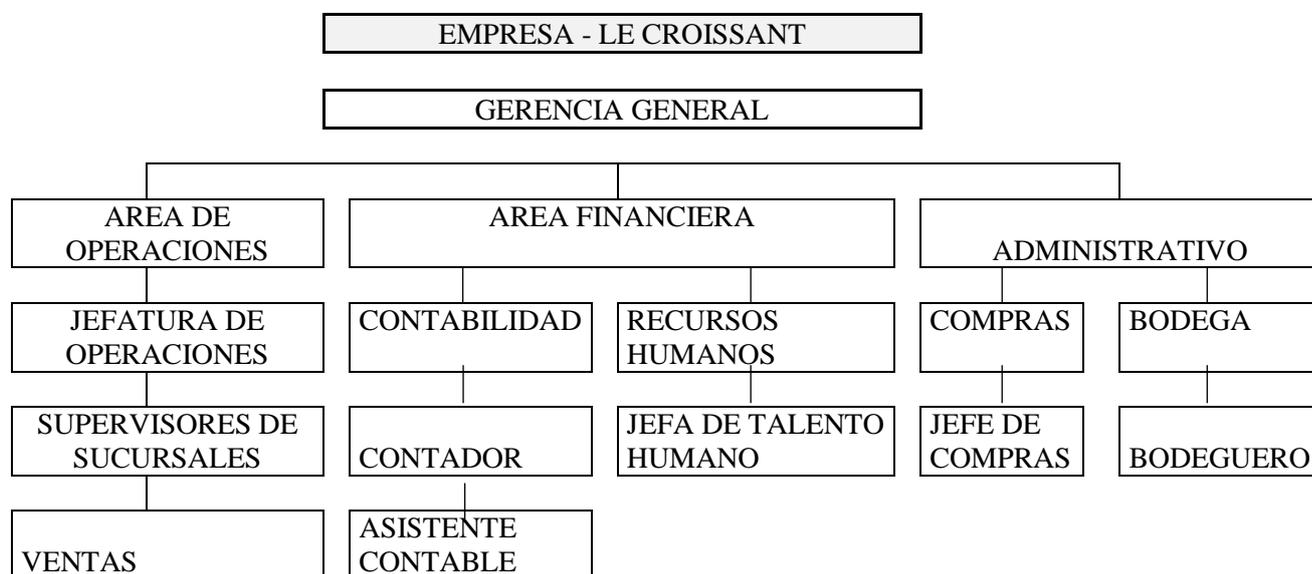
CAPITULO IV

INFORME TÉCNICO

El presente trabajo investigativo se realizó en la empresa Le Croissant, en base a la información facilitada por la empresa y mediante el uso de herramientas tales como, el cuestionario de control interno, entrevistas, revisión de procesos y análisis de ratios financieros, que permitieron conocer más fondo la situación de la empresa y el impacto que tiene el control interno en la toma de decisiones gerenciales.

En base a esto, se proponen las siguientes herramientas que ayudarán a mejorar las actividades diarias que se desarrollan en torno a la empresa, así como también permitirá que el control interno sirva como base para mitigar los riesgos inherentes del negocio, incrementando así la productividad del mismo.

4.1 Organigrama institucional



Elaborado por: Los Autores

El presente organigrama ayudará a determinar y conocer el orden jerárquico de la empresa, lo cual contribuirá a la mejora en la comunicación entre los distintos departamentos, conociendo más a fondo las relaciones jerárquicas y competenciales de la entidad.

4.2. Análisis FODA.

Esta herramienta permite analizar de forma estratégica la situación real de la entidad, lo cual apoyará los gerentes a la mejora en la toma de decisiones, buscando así una solución de forma proactiva y sistemática, por lo que se deberá tomar en consideración todas las variables que rodean a la empresa.

Por lo tanto esta herramienta facilitará que la entidad corrija sus debilidades, afronte las amenazas, mantenga sus fortalezas y aproveche las oportunidades, permitiendo así cumplir los objetivos institucionales.

TABLA 28: Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Recuperación inmediata de la cartera • Los plazos de pagos a proveedores son de 30 días • Variedad de productos • Horarios de atención las 24 horas del día. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad de la marca • Precios altos con relación a la competencia • Deficiencia en la comunicación interna entre el personal. • Falta de acogida en los centros comerciales.
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene acogida en las gasolineras • Incursión en el mercado de la cafetería • Remodelación y apertura de nuevos locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de franquicias reconocidas • Bajos costos que manejan la competencia • Desconocimiento de la marca

Elaborado por: Los Autores.

4.3. Manuales de Procedimientos y Políticas.

En base a la revisión realizada en la empresa Le croissant pudimos determinar la falta de manuales de Procedimientos y políticas internas para personal financiero y administrativo, por lo cual se considera importante la aplicación del mismo , ya que esto serviría como una herramienta de ayuda para el desenvolvimiento de las actividades diarias de los empleados, teniendo una base clara acerca de los procesos internos que se llevan dentro de la entidad así mismo permitirá que los empleados tenga mayor confianza al momento de realizar alguna actividad, ya que estarían soportados en los manuales y políticas.

Los manuales de procedimiento y políticas sirven como una guía general para el desarrollo de las actividades así como el cumplimiento de los objetivos institucionales, permitiendo canalizar todos los pensamientos administrativos hacia direcciones específicas.

Por tal motivo es necesario que los manuales sean actualizados constantemente para que estos proporcionen elementos de apoyo en la toma de decisiones y por lo consiguiente sirvan de guía en la inducción de nuevos colaboradores.

Por último, dichos manuales y políticas permitirá que se refuerce el control interno en la entidad, a través de la segregación de funciones y el establecimiento de objetivos claros para que así los empleados puedan realizar sus actividades con eficiencia y eficiencia buscando siempre lo mejor para la empresa.

4.4 Actividades de Control:

Las siguientes actividades de control que se proponen están basadas en la revisión exhaustiva que se realizó en cada uno de los procesos que desarrollaba el personal de la entidad, enfocándolo así a los cinco componentes que conforma el control interno.

Estas actividades de control servirán de retroalimentación para la toma de decisiones de la entidad, con la seguridad de que la información que se genera en la empresa es real y legítima.

4.4.1 Controles Generales

- Control de la documentación e información de la entidad
- Control de los sistemas y programas tecnológicos
- Control destinado a la evaluación del desempeño de los empleados
- Control de los Activos fijos e Inventario de la empresa
- Control destinado a evaluar la atención del cliente
- Controles destinados a la evaluación de la calidad de los productos que se entregan al consumidor final
- Controles destinados a corroborar el correcto funcionamiento de los manuales de procedimientos y políticas
- Controles internos para el registro correcto de las transacciones contables.

4.4.2 Controles al proceso de compra

- Control de la proyección de compras semanales
- Control de las cotizaciones de los Proveedores
- Control de establecimiento de créditos

4.4.3 Controles en los procesos de bodega

- Control de las guías de remisión por entrada y salida de materiales.
- Control de calidad de los materiales que entran al almacén
- Control del inventario existente en la bodega
- Control de la fecha de elaboración y caducidad de los productos

4.4.4 Controles a los procesos de venta

- Supervisión de las ordenes solicitadas por los clientes
- Control de calidad de los productos
- Supervisión y revisión de los arqueos de caja.

4.4.5 Controles a los procesos de pago a Proveedores

- Controles a los registros de las facturas, es decir verificar que se esté afectando correctamente al gasto.
- Control a la gestión de informes o reportes generados desde el área contable
- Controles a los pagos efectuados a Proveedores (N/D y Ch#)
- Revisión del flujo de efectivo
- Control y revisión a los cuadros de caja.

4.4.6 Controles a los procesos de recursos humanos

- Controles a los procesos de selección del personal para las diversas áreas.
- Controles a los procesos de evaluación de desempeño del personal
- Control a los procesos de pago de la nomina

4.5 Plan de Prevención de riesgos:

TABLA 29: Plan de Prevención de Riesgos

ITEM	RIESGO	MEDIDAS A APLICAR
1	Falta de comunicación entre las diversas áreas	Realizar un plan estratégico enfocado a motivar el talento humano de la empresa, en las cuales se pueden incluir charlas, talleres y diversos medios de comunicación, como por ejemplo se podría crea una página de intranet, lo cual permitirá que los empleados estén comunicados entre sí.
2	Ineficiencias en el registro contable	Diseñar procesos y políticas contables.
3	Ineficiencias en los procesos internos de la empresa	Diseñar manuales de procedimientos para cada una de las áreas (Adm. - Financiera), dichos manuales que estén acorde a las actividades diarias que se realizan en la empresa
4	Falta de concientización de los objetivos institucionales	Concientizar cada año a los empleados acerca del plan estratégico de la empresa
5	Inadecuada selección de proveedores	Diseñar procedimientos para la selección de proveedores
6	Falta de evaluaciones de desempeño del personal	Diseñar pruebas de evaluaciones de desempeño que estén acorde al perfil del profesional. Esto permitiría que el personal mejore en la realización de sus actividades diarias.
7	Sistema contable no adecuado para la generación de reporterias	Implementar un sistema contable idóneo, lo cual permita la generación de información financiera oportuna para la toma de decisiones.
8	Falta de seguridad para los archivos informáticos generados durante el procesamiento diario de las operaciones	Implementar un sistema que permita la salvaguarda de la información financiera que maneja la empresa.
9	Falta de experiencia de los trabajadores	Realizar capacitación a los empleados de acuerdo a la necesidad de cada área.
10	Falta de concientización sobre una cultura de riesgo	Diseñar e implementar un ambiente de control interno orientado a la administración de riesgos, con el fin de poder mitigar aquellos riesgos inherentes que está expuesto la entidad, por lo cual es necesario concientizar a todos los colaboradores de la empresa.
11	Competencia de franquicia reconocida	-Innovar en los productos para diferencias de la competencia -Identificar las principales demandas del consumidor y aplicarlos en los propios productos. -Implementar una atmósfera y decoración adecuada en los locales, que este acorde al estilo actual e innovador de la empresa.

Elaborado por: Los Autores.

4.6 Comunicación efectiva como herramienta para el cumplimiento de los objetivos institucionales

La comunicación es un recurso estratégico para el logro de los objetivos de la empresa, por lo cual para obtener una comunicación efectiva se deberá se recomienda considerar los siguientes puntos:

1. La comunicación debe basarse en realidades y conocimientos
2. Contar con un apoyo verbal, es decir si se va argumentar algún comentario se deberá tener bases sólidas.
3. Ser autentico y realista.
4. Transmitir el mensaje de forma clara y precisa
5. Evitar las comunicaciones informales, ya que estos tipos de comunicación ocasiona problemas con la entidad.
6. Conocer las ventajas y desventajas de los medios de comunicación que posee la empresa internamente.
7. Utilizar palabras claras y precisas para evitar tergiversar el mensaje

Por lo cual es importante señalar que una de las partes fundamentales de la comunicación en la organización son los gerentes, ya que ellos son los llamados a comunicarse con sus subalternos, si el gerente no sabe comunicarse no lograra cumplir los objetivos que la entidad se propone.

Cabe agregar que la comunicación es una herramienta muy importante al momento de la toma de decisiones, por lo tanto se deberá tener en consideración que la información que llegue a los gerentes y directores deberá ser clara y precisa.

Por lo tanto tener una comunicación efectiva permitirá que la empresa cumpla sus objetivos y que el desenvolvimiento de sus actividades sean eficientes y eficaces.

4.7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para concluir este trabajo de tesis, a continuación se mostrarán las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo en este proyecto.

4.7.1 CONCLUSIONES

La presente investigación tiene como objetivo evaluar el control interno para la toma de decisiones gerenciales en la empresa Le Croissant, por lo cual después de culminar el estudio se llegaron a las siguientes conclusiones:

- Mediante la implementación de la investigación, se logró evidenciar que no existe un manual de procedimientos para el área administrativa, el cual es el elemento que contiene la metódica, pasos y actividades que realizan cotidianamente los colaboradores que conforman la empresa.
- A través de las preguntas para medir el nivel de control interno que mantiene la compañía, formuladas por los autores de este proyecto de investigación y dirigidas a los colaboradores de la empresa, se pudo determinar que no existía una cultura de riesgo.
- El profesor Ignacio Antonio Vélez Pareja nos dice lo siguiente: “En algunos casos los resultados asociados a un curso de acción son muy difíciles de evaluar en términos monetarios” (Vélez, 2013, p.19).

Los ratios financieros son una herramienta muy importante, ya que por este medio se pueden expresar los coeficientes financieros, los cuales son las relaciones que existen entre las cuentas de estado de situación inicial y las cuentas del estado de resultados integrales.

Guiando de esta forma a los empresarios hacia una buena dirección, pero he aquí uno de los problemas existentes dentro de la empresa Le Croissant, en la cual no se utiliza este instrumento de la forma apropiada, la cual ayudaría en gran medida en la toma de decisiones efectivas a corto plazo y orientar hacia estrategias a largo plazo más beneficiosas para la compañía.

- Como resultado de la investigación y por medio de las preguntas realizadas a los colaboradores, se pudo determinar que también existe una deficiencia importante dentro de una empresa de servicios, la cual es la comunicación interna dentro de la misma.
- Después de haber analizado los distintos cuestionarios de control interno y de haber analizado la información provista por la empresa tema de la investigación se evidencio la falta de un plan estratégico en el cual se puedan guiar los colaboradores a conseguir un objetivo en común.
- La depreciación para efectos financieros se aplica en la mayoría de las compañías, y esta dependerá de la naturaleza de la empresa, de la actividad económica y magnitud de las operaciones, pero las depreciaciones de los activos de la empresa, no se realizaron conforme a lo estipulado por el servicio de rentas internas. y normativas contables.

- El autor Luis Eduardo Cleghorn cito en su texto Gestión Ética para una organización competitiva

La administración de empresas históricamente ha confrontado un problema de actitud del recurso humano, la ética y los valores deben de llevar a la organización a rescatar al trabajador, dotándolo de esos fines y significados y ayudándolo en su realización personal (Cleghorn,2005, p.96).

El código de ética es un documento que está conformado por toda declaración de principios y valores, fundamentos morales y éticos dentro de una empresa, por la cual permite a la empresa tener lineamientos claros que establecen un modelo de conducta, el cual debe ser respetado tanto por los directivos como por los colaboradores de la empresa, pero en la empresa objetivo de la investigación, no se mantiene un código de ética físico(normativa) en el cual se puedan basar los colaboradores y directores para respaldar sus acciones.

- Después de analizar los estados financieros, se encontró un aumento de los activos en el año 2016 en US\$46.091,32 por una categorización de las remodelaciones e instalaciones realizadas en los locales alquilados como un activo diferido.

Las Normas internacionales de información financiera para PYMES nos dicen lo siguiente:

“Un activo es un recurso controlado por la entidad como resultado de sucesos pasados, del que la entidad espera obtener, en el futuro, beneficios económicos”
(Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, párrafo 2, sección 2.15)

Basándonos en las normas se determinó que los valores generados por dichas instalaciones y remodelaciones deberían ir en el gasto y no contabilizadas como un activo diferido.

- Uno de los puntos que se puede destacar de la empresa, es su inexistente cartera de clientes, lo cual para una empresa de servicios es difícil de conseguir por su manejo normal de las operaciones, ya que para ciertas empresas es normal que la cartera tenga un alto índice de incobrabilidad y se tenga incluso que realizar una provisión de incobrables.
- Otro punto que también es importante de resaltar de la compañía es que no se mantienen deudas con los proveedores mayores a 30 días, debido al rápido pago de las obligaciones con sus distribuidores sin dejar vencer el plazo dado por ellos.

4.7.2 RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto como el que se realizó, siempre se espera que exista una mejora continua del mismo, por lo tanto, presentamos las siguientes recomendaciones;

- Ya que existe un manual de procedimientos para la parte de ventas y no para la administrativa, es necesario se cree un manual en el cual se puedan basar las actividades, el cual se detalle todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en la organización.
- Es necesario promover una cultura de riesgo ya que el riesgo es un factor inherente dentro de los negocios. Si se puede medir correctamente, gestionar y controlar, se pueden conseguir márgenes adecuados para que esta cultura de riesgo sea la base de la confianza de los clientes y empleados.
- Para la mejora continua de la empresa se deberían aplicar ratios financieras las cuales permitirán un mejor análisis del estado actual o pasado de la empresa, para así tener una forma de medir el crecimiento o estancamiento de la empresa mediante valores porcentuales, lo cual ayudara a la mejora en la toma de decisiones gerenciales.
- La comunicación interna es una herramienta clave, ya que mediante su buen empleo se pueden transmitir los objetivos y valores estratégicos que promueve la gerencia de la empresa, la cual genera fidelidad y sentido de pertenencia por parte de su talento humano el cual se siente motivado y valorado al tener una buena definición de los principios y retos a los que se enfrenta la empresa de la que forman parte.

- Es necesario implementar un plan estratégico el cual sea conocido por todo su personal, ya que dicho personal será el encargado de llevarlo a cabo y conseguirlo en su debido plazo, sea este a medio o largo plazo.
- Una de las recomendaciones más importantes que podemos ofrecer, es la de realizar la respectiva depreciación de los activos fijos que mantiene activos la empresa, para que se pueda ir devengando al gasto poco a poco en su porcentaje establecido por el SRI, ya que, al no realizarlo, en un futuro cuando se quiera dar de baja a dicho activo se tendría que mandar al gasto todo el valor del activo por lo cual esto inflaría el gasto.
- Es importante dejar en claro que un código de ética es una parte fundamental que conforma la empresa, por lo cual se recomienda que se cree un código de ética, ya que este contiene las normas de conducta respaldada por valores y principios institucionales los cuales guían a la compañía a la consecución de sus principales objetivos.
- El aumento de los activos en el año 2016 se realizó la contabilización de gastos de mejora-remodelación de locales no pertenecientes a la empresa como un activo diferido ya que representaba un valor muy significativo si se ubicaba en el gasto de ese año, por lo cual se tomó la idea errónea de considerarlo como un activo diferido, el cual hizo que se infle el activo y las pruebas financieras que se realizaron sean diferentes a los márgenes normales.

Por lo cual se recomienda que este valor que aún se encuentra en el activo sea considerado como un gasto para futuras contabilizaciones, acogerse a lo que nos dicen las Normas Internacionales de Información Financiera.

- Uno de los problemas más importantes que suelen tener las empresas es la acumulación de cartera vencida y en muchos casos la cual es incobrable, pero luego de la respectiva investigación y análisis de la empresa tema del proyecto, se pudo determinar que la empresa no mantiene una cartera de clientes, es decir no da crédito a sus clientes por lo cual el dinero que se espera percibir por la venta de sus productos es netamente el valor recibido lo cual es un punto de realce como organización y el mismo debe mantenerse en la empresa.
- Otro punto relevante y el cual es de suma importancia para las empresas es la cartera de proveedores ya que es clave para el buen funcionamiento de la organización, una empresa de servicios no puede existir sin insumos y por lo tanto sin proveedores. Y uno de los puntos que siempre están en mira de las gerencias, son las deudas que mantienen con sus proveedores.

Pero en este tema en particular, la empresa tema de nuestra investigación y análisis no mantiene deudas con sus proveedores por más de 30 días, lo cual es algo positivo y debe mantenerse para que siga mejorando y sea más competitiva frente a las demás organizaciones.

ANEXO 1: EVIDENCIAS

Figura A



Evidencia 1 : Entrevista al Gerente General “Le Croissant”

Figura B



Evidencia 2 : Entrevista al Experto- Contador del Hotel Ramada

Figura C



Evidencia 3 : Entrevista al Experto- Administrador Sucursal Mall del Sur “Pollo Gus”

Figura D



Evidencia 4 : Cuestionario de Control Interno – Contador “Le Croissant”.

Figura E



Evidencia 5 : Cuestionario de Control Interno- Encargada de Compras “Le Croissant”.

Figura F



Evidencia 6 : Cuestionario de Control Interno - Producción“Le Croissant”.

Figura G



Evidencia 7 : Cuestionario de Control Interno -Ventas “Le Croissant”.

Figura H



Evidencia 8 : Cuestionario de Control Interno - Ventas “Le Croissant”.

Figura I



Evidencia 9 : Sucursal La Puntilla “Le Croissant”.

Figura J



Evidencia 10: LOGO “LE CROISSANT”

4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍA

- Rodrigo Estupiñan Gaitán(2015). Control Interno y Fraudes.
- Alberto de la Peña Gutiérrez (2011). Auditoria un enfoque práctico; capítulo Riesgo y la evidencia de la auditoria.
- Luis Muñiz (2012). Como implantar y evaluar un sistema de control de gestión.
- José Carlos Manco Posada (2013). Elementos básicos del control, la auditoria y la revisoría fiscal.
- Oriol Amat-Fernando Campa (2013). Manual de Controller; Editorial Proffit.
- Juan Carlos Manco Posada (2014). Elementos básicos del control, la auditoria y la revisoría fiscal.
- Mantilla B. Samuel Alberto (2013). 3ª Ecoe Ediciones.
- Mantilla B. Samuel Alberto (2013). 3ª Ecoe Ediciones.
- Miguel Barquero Royo (2013). 1ª Edición.
- Norma Internacional de Auditoria 315. (2013).
- Servín Lorena (2014). Gerente Auditoria Deloitte LATCO, Revista Deloitte.
- Estupiñán Gaitán Rodrigo, (2012). Control Interno y fraudes con base los ciclos transaccionales: Análisis del Informe COSO I y II; 2ª. Edición, ECOE Ediciones, Bogotá – Colombia.
- González Martínez, Rafael, (2014). Consultores de Gestión Empresarial y Servicios Legales.
- Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza (2015). Revista Deloitte.
- Coopers & Librand (2012). Los nuevos conceptos del Control Interno.
- Barquero Miguel (2013). Manual Practico de Control Interno.
- Coopers & Librand (2012). Los nuevos conceptos del Control Interno.
- PricewaterhouseCoopers (2014). Revista - Evaluación de control interno.
- Coopers & Librand (2012). Los nuevos conceptos del Control Interno.
- Martin G. Álvarez Torres (1996). Manual para elaborar manuales y políticas de procedimientos (1º ed.). México: Panorama Editorial.
- Howard F. Steller (2012). Auditores Independientes basados en sistemas.

Gomez Lopez Roberto (2013). Generalidades de la Auditoria.

Quinteiro Virginia (2013) Atilio Cogorno, González Noelia, Lamarque Stella, La Evolución de la Auditoria Interna en el comienzo del siglo XXI.

Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultura (2012). Manual de Auditoria Interna.

Instituto Interamericano de Cooperación de Agricultura (2012) Manual de Auditoria interna.

Sosnowski Jerome, Bardon Ludovic, Guez Deborah (2015). Posicionando la función de la auditoria interna dentro de la estructura de Solvencia.

Arnao, V.G. (S.F) (2012) Academia Española Paris; Librería de Parmantier.

Alonso, J. A. (2013) *Metodologia*. Mexico: Limusa.

Margarita Ballén Ariza (2014) *Abordaje hermeneutico de la investigacion cualitativa*.

Bogota: Universidad Cooperativa de Colombia.

Nia 500, n. (s.f.). *Normas Internacionales de Auditoria*.

Hernán Cardozo Cuenca (2015). Auditoria del sector solidario Normas de aseguramiento de la información (NAI) / normas locales (NAGA)

Ignacio Antonio Vélez Pareja (2013). Decisiones de inversión / Para la valoración financiera de proyectos y empresas.

Luis Eduardo Cleghorn Espino (2005). Gestión Ética para una organización competitiva.