



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**CARRERA DE INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TESIS DE GRADO**

**PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA**

**TEMA:**

**SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN**

**ADMINISTRATIVA EN EL ALMACÉN BURTON DEL CANTÓN RIOBAMBA**

**AUTORAS:**

**MARIELA ALEXANDRA VILLA TUQUINGA**

**JIMENA MAGALY ZAMBRANO SAMPEDRO**

**RIOBAMBA- ECUADOR  
2012**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certifico que la tesis titulada “Sistema de Control Interno y Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba” ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Dra. Ms. C. Eulalia Ochoa Galarza A.P.A.  
**DIRECTORA DE TESIS**

Ing. MDE.Fernando Veloz Navarrete  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Certificamos que las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de las autoras.

**Mariela Alexandra Villa Tuquinga**

**Jimena Magaly Zambrano Sampedro**

## DEDICATORIA

Soñar con el éxito es bueno, pero alcanzarlo es mejor.

Dedico este trabajo a quienes contribuyeron a ser posible el logro de mis metas, principalmente a Dios por haberme dado fortaleza y salud, para lograrlo.

A mi Madre quien a lo largo de mi carrera me ha brindado su apoyo constante e incondicional y que con su amor, consejos y abnegación me han enseñado a luchar para alcanzar mis metas.

A mí Hijo que me da la fuerza suficiente y me impulsa a culminar esta etapa de mi vida.

¡Mi triunfo es el de ustedes!

Jimena Zambrano S.

En el largo y difícil camino de la vida, he finalizado uno más de mis objetivos, lo he conseguido con perseverancia, dedicación y mucho amor a mi carrera, es por ello que dedico este triunfo a quienes me brindaron su confianza y apoyo durante toda esta trayectoria.

A Dios por darme la vida, salud e inteligencia y permitirme llegar a ser alguien en la vida. A mis padres que velaron por mí, siempre han estado conmigo, de una u otra manera, gracias por el apoyo moral y económico, la paciencia, el amor, todo esto para alcanzar un peldaño más en mi vida. Ami esposoy mi hijo, que siempre me apoyaron en el recorrido de mi vida profesional.

LOS AMO  
Mariela Villa T.

## **AGRADECIMIENTO**

En el presente trabajo agradecemos a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Facultad de Administración de Empresas y la Escuela de Contabilidad y Auditoría por habernos dado los pilares fundamentales para nuestro aprendizaje y a la vez por plasmar personas con una formación de ética y moral hacia la sociedad.

A la Srta. Yolanda Isabel Brito Ortiz, Propietaria del Almacén Burton, quién nos abrió las puertas de su empresa y nos permitió realizar nuestro trabajo de tesis en la Institución y a todos los colaboradores del Almacén por su ayuda incondicional.

También queremos expresar el agradecimiento a nuestra familia; quienes nos han brindado su cariño, comprensión y su apoyo incondicional en la formación académica que en este año 2012 va a dar sus frutos.

Un agradecimiento especial a nuestros padres quienes con su amor, fortaleza y perseverancia han permitido cumplir con las metas trazadas y a nuestros hijos que con su amor nos han dado las fuerzas para culminar la carrera.

Finalmente, a todas aquellas personas y amigos que nos brindaron su apoyo y tiempo para el logro de nuestros objetivos.

**Las Autoras**

## ÍNDICE GENERAL

### CONTENIDO

Carátula	I
Certificado del Tribunal	II
Certificado de Responsabilidad	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice General	VI
Índice de Cuadros	VIII
Índice de Gráficos	IX
Resumen	XI
Summary	XII
Introducción	XIII
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMATIZACIÓN</b>	<b>1</b>
1.1 . Planteamiento del Problema.....	1
1.1.1 Formulación del Problema.....	4
1.1.2. Delimitación del Problema.....	5
1.1.2.1 De Contenido.....	5
1.1.2.2 Temporal.....	5
1.1.2.3 Espacial.....	5
1.2 Justificación.....	5
1.3. Objetivos.....	7
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1. Antecedentes Investigativos.....	9
2.1.1 Reseña Histórica.....	10
2.2. Fundamentación Teórica.....	11
2.2.1. Proceso de Auditoría.....	11
2.2.1.1 Proceso.....	11
2.2.1.2 Concepto de Auditoría.....	11
2.2.1.3 Tipos de Auditoría.....	11
2.2.1.4 Etapas de Auditoría.....	15
2.2.2. Sistema de Control Interno.....	17
2.2.2.1 Teoría de Sistema.....	17
2.2.2.2Control.....	18
2.2.2.3Control Interno.....	18
2.2.2.4Características.....	19
2.2.2.5Importancia de Control Interno.....	19
2.2.2.6Objetivos de Control Interno.....	20
2.2.2.7Sistema de Control Interno.....	21
2.2.2.8Proceso de Control Interno.....	21
2.2.2.9Método COSO.....	23
2.2.2.10Componentes del Control Interno.....	24
2.2.2.11 Herramientas de Evaluación.....	32

2.2.2.12 Informe COSO.....	33
2.2.3 Gestión.....	33
2.2.4 Administración.....	33
2.2.5 Gestión Administrativa.....	34
2.2.6. Proceso Administrativo.....	34
2.2.6.1 Importancia.....	35
2.2.6.2 Características.....	35
2.2.6.3. Elementos del Proceso Administrativo.....	36
2.3. Hipótesis.....	38
2.3.1 Hipótesis General.....	38
2.3.2 Hipótesis Específicas.....	38
2.4. Variables.....	39
2.4.1 Variable Independiente.....	39
2.4.2 Variable Dependiente.....	39

### **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO** 40

3.1. Modalidades Básicas de la Investigación.....	40
3.1.1 Cualitativa.....	40
3.2. Tipos de Investigación.....	40
3.2.1 Investigación de Campo.....	40
3.2.2 Investigación Documental – Bibliográfica.....	40
3.2.3 Investigación Experimental.....	41
3.3. Métodos, Técnicas e Instrumentos.....	41
3.3.1. Métodos.....	41
3.3.1.1 Inductivo – Deductivo.....	41
3.3.1.2 Analítico – Sintético.....	41
3.3.1.3 Dialéctico.....	41
3.3.1.4 Histórico – Lógico.....	42
3.3.2. Técnicas.....	42
3.3.2.1 Encuesta.....	42
3.3.2.2 Entrevista.....	42
3.3.3. Instrumentos.....	42
3.3.3.1 Guía de Entrevista.....	42
3.3.3.2 Cuestionarios.....	42
3.4. Población y Muestra.....	43
3.4.1 Población.....	43
3.4.2 Muestra.....	43
3.5. Análisis e Interpretación de Resultados.....	44
3.5.1 Guía de Entrevista a la Gerente Almacén Burton.....	44
3.5.2 Encuestas a los empleados del Almacén Burton.....	46
3.6. Verificación de la Hipótesis.....	69

### **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO** 70

4.1. Datos Informativos.....	70
4.1.1 Título.....	70
4.1.2 Institución Ejecutora.....	70
4.1.3 Beneficiarios.....	70
4.2. Objetivos de la Propuesta.....	70

4.2.1 Objetivo General.....	70
4.2.2 Objetivos Específicos.....	70
4.3 Antecedente de la Propuesta.....	71
4.4 Justificación.....	71
4.5 Análisis de Factibilidad.....	72
4.6. Fundamentación.....	72
4.6.1 Normas de Control Interno.....	72
4.6.2 Responsabilidades del Sistema.....	73
4.6.3 Descripción del Sistema.....	73
4.6.4. Desarrollo del Sistema.....	75
4.6.4.1. Fase I Diagnóstico.....	75
4.6.4.2. Fase II Procesamiento.....	86
4.6.4.3. Fase III Resultados.....	107
4.7. Informe de Auditoría.....	118
4.7.1 Carta de Presentación.....	118
4.7.2 Informe Confidencial.....	119
4.7.3 Punto de Control Interno.....	121
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	125
Conclusiones.....	125
Recomendaciones.....	126
Bibliografía.....	127
Anexos.....	129

## ÍNDICE DE CUADROS

N°.	Título	Página
1	Datos estadísticos del crecimiento y disminución de las Ventas, Compras y Utilidad.....	3
2	Etapas de Auditoría.....	16
3	Demostración de la Población en Estudio.....	43
4	Control de Adquisición de Mercaderías.....	46
5	Control de los Procesos Administrativos.....	47
6	Control de Cumplimiento de las Tareas.....	48
7	Personal Capacitado de acuerdo al Cargo.....	49
8	Presencia de Manuales de Procedimientos.....	50
9	Existencia de Planes Estratégicos.....	51
10	Existencia de Sistema de Control Interno.....	52
11	Requerimiento de un S.C.l para la Gestión Administrativa.....	53
12	Capacitación al Personal.....	54
13	Autorización de Compras por una Persona Responsable.....	55
14	Cobertura de Necesidades de los Clientes.....	56
15	Atención al Cliente.....	57
16	Precio de Venta al Público.....	58
17	Adecuado Control en el Despacho de la Mercadería.....	59
18	Atención Inmediata al Cliente.....	60
19	Seguridad del Almacén.....	61



20	Cliente Fijo.....	62
21	Cumplimiento de Condiciones de Pago.....	63
22	Entrega y Recepción de la Mercadería.....	64
23	Pedidos Frecuentes.....	65
24	Pedidos Autorizados.....	66
25	Seguridad.....	67
26	Control en el Almacén.....	68
27	Conclusiones.....	77
28	Matriz FODA.....	78
29	Ponderación Matriz Medios Internos.....	79
30	Ponderación Matriz Medios Externos.....	80
31	Ambiente de Control.....	107
32	Valoración de Riesgos.....	109
33	Actividades de Control.....	110
34	Información y Comunicación.....	111
35	Supervisión.....	112
36	Valoración de Riesgos y Actividades.....	113

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

N°.	Título	Página
1	Árbol de Problema.....	2
2	Tipos de Auditoría.....	12
3	Procesos y Roles del Control Interno.....	21
4	Componentes del Control Interno.....	24
5	Componentes del Proceso Administrativo.....	37
6	Control de Adquisición de Mercaderías.....	46
7	Control de los Procesos Administrativos.....	47
8	Control de Cumplimiento de las Tareas.....	48
9	Personal Capacitado de acuerdo al Cargo.....	49
10	Presencia de Manuales de Procedimientos.....	50
11	Existencia de Planes Estratégicos.....	51
12	Existencia de Sistema de Control Interno.....	52
13	Requerimiento de un S.C.I para la Gestión Administrativa.....	53
14	Capacitación al Personal.....	54
15	Autorización de Compras por una Persona Responsable.....	55
16	Cobertura de Necesidades de los Clientes.....	56
17	Atención al Cliente.....	57
18	Precio de Venta al Público.....	58
19	Adecuado Control en el Despacho de la Mercadería.....	59
20	Atención Inmediata al Cliente.....	60
21	Seguridad del Almacén.....	61
22	Cliente Fijo.....	62
23	Cumplimiento de Condiciones de Pago.....	63
24	Entrega y Recepción de la Mercadería.....	64
25	Pedidos Frecuentes.....	65
26	Pedidos Autorizados.....	66
27	Seguridad.....	67
28	Control en el Almacén.....	68

29	Responsable del Sistema de Control Interno.....	73
30	Fases del Sistema de Control Interno.....	74
31	Valores Empresariales.....	83
32	Estructura Organizacional Lineal.....	85

## **RESUMEN**

La presentetesis titulada "Sistema de Control Interno y Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba", tiene el propósito de brindar una herramienta que permita optimizar la gestión administrativa y controlar los recursos de forma organizada y eficiente.

La metodología utilizada para el desarrollo de la tesis esCuali-cuantitativa que es aplicada con el método COSO.

El desarrollo dio como resultado el informe en el que da a conocer la ausencia de un sistema de control interno, falta de planificación estratégica, inexistencia de manuales de procedimientos y reglamentos internos, ausencia de capacitación profesional además de una deficiente gestión administrativa.

Se pudo concluir que la administración no cumple las funciones básicas a su cargo dando lugar a que el almacén no se encuentre organizado y retrase el progreso de la empresa.

Por lo que se recomienda a la Gerencia y Administración implementarla propuesta, se realice una planificación estratégica definiendo lineamientos paramanejar el personal, elaborar manuales de procedimientos que integre la descripción de las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de reglamentos internos que tengan claras las políticas del almacén, diseñar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral y elaborar herramientas e indicadores de gestión que permita monitorear y mejorar las operaciones

## **SUMMARY**

This thesis entitled “Internal Control System and Optimization of Administrative Management in Riobamba Canton Burton Store”, is intended to provide a tool to optimize the administrative and control resources in an organized and efficient.

The methodology used for the development of the thesis is qualitative-quantitative method is applied to the COSO.

The development resulted in the report which discloses the absence of an internal control system, lack of strategic planning, lack of standard operating procedures and regulations, lack of professional training plus an administrative mismanagement.

We concluded that the administration does not fulfill the basic functions to charge resulting in that the store is not organized and delay the progress of the company.

As recommended to the Management and Administration to implement the proposal, strategic planning is done by defining guidelines for managing staff, developing procedures manuals that integrate the description of the roles and responsibilities of each position, as well as internal regulations that are clear store policies, design a training plan to improve job performance and labor management tools and indicators in order to monitor and improve operations.

## **INTRODUCCIÓN**

En el Almacén Burton, viendo la necesidad de lograr la Optimización de la Gestión Administrativa para alcanzar sus metas y objetivos planteados; nuestro equipo de trabajo propone mediante la presente investigación Diseñar e Implementar un Sistema de Control Interno mediante el método COSO.

A lo largo de la investigación se ha detectado algunas deficiencias que conllevan al incorrecto manejo de los recursos administrativos y el desperdicio de tiempo y dinero dando paso a la mala administración, entre las cuales tenemos la falta de manuales de responsabilidad y funciones, inexistencia de una planificación estratégica, falta de capacitación profesional ni procedimientos de control.

El trabajo de investigación a realizarse acerca del Sistema de Control Interno mediante el método COSO con sus cinco componentes, tiene un gran interés porque permitirá ayudar a los administradores a incrementar el éxito de la empresa mediante una acción de control, además de conocer el proceso que tiene la empresa ante la Optimización de la Gestión Administrativa.

Ante la favorable aceptación de la Gerencia a que se Diseñe un Sistema de Control Interno mediante el método COSO, para poder aplicar en la empresa comprometiéndose a brindar toda la información y recursos necesarios para que sea factible en la presente investigación.

Cabe considerar por otra parte que los resultados obtenidos de la investigación ayudará a mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurarse que se están logrando los objetivos administrativos, mantener una ejecutoría eficiente, determinar que si la empresa está operando a las políticas establecidas y de ahí partir en busca de mejores soluciones para Optimizar la Gestión Administrativa.

La metodología utilizada para este fin es cuali-cuantitativa ya que mediante entrevistas y la observación podemos investigar la naturaleza profunda de la realidad y mediante encuestas y datos estadísticos para conocer la realidad que sucede en el almacén.

Para una mejor comprensión, el trabajo de investigación se estructuró en cuatro capítulos y anexos de la siguiente manera:

Capítulo I, contiene el planteamiento del problema identificando las causas y efectos además de un análisis económico del año 2008 al 2011; para lo cual se ha planteado objetivos que ayudará a la Optimización de la Gestión Administrativa.

Capítulo II, se desarrolla el marco teórico del tema, mediante antecedentes investigativos, revisión de investigaciones previas, fundamentación teórica y la determinación de hipótesis con sus respectivas variables.

Capítulo III, se identifica las modalidades básicas de la investigación, métodos técnicos e instrumentos que serán utilizados para la recolección de información, se determina la población y muestra, análisis e interpretación de resultados y verificación de la hipótesis.

Capítulo IV, contiene el planteamiento de la propuesta, objetivos y el análisis de la factibilidad. Este capítulo está conformado por tres fases del Sistema del Control Interno: Fase I contiene el diagnóstico preliminar de la empresa y aplicación del FODA, en la Fase II incluye el procesamiento de datos obtenidos a base de cuestionarios dirigidos a la administración y empleados mediante el método COSO en sus cinco componentes y la Fase III en el que se evalúa los resultados del control interno y se procede a dar un informe con los resultados obtenidos del mismo.

Además se establece las conclusiones y recomendaciones generales de acuerdo al proceso de investigación y resultados más representativos en la propuesta.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMATIZACIÓN**  
**XIV**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día en el Ecuador las empresas comerciales deben adaptarse a los cambios que existen en el país con ciertas normativas que permitan verificar que las empresas estén marchando de la mejor manera, puesto que orienta a evaluar y determinar la situación empresarial en la que se encuentra cada una de ellas, ya sea mediante los estados financieros y controles prolijos.

Según el Banco Central del Ecuador en su estudio mensual de opinión empresarial nos dice que el índice de confianza empresarial (ICE) para el año 2012 se registró una disminución de 8.5 puntos en Enero respecto al mes de Diciembre del 2011, debido al decrecimiento en las tres de las cuatro ramas de actividad económica analizadas (Industrial, Comercio, Construcción y Servicio). En cambio para abril del 2012 se encontró 4.8% por encima del crecimiento promedio de corto plazo.

Las empresas del sector comercial que mencionan estar mejor con respecto al año 2011, es inferior a la cantidad de empresas que dicen estar peor, de esta manera, el saldo de la situación del negocio es de -24%, por lo que la expectativa es que el saldo de la situación del negocio sería del +17% para este año.

Las empresas comerciales en la Provincia de Chimborazo han venido creciendo prolijamente, según el SRI en Riobamba existen 66 contribuyentes activos, hasta Junio de 2012, en la actividad de venta al por mayor de prendas de vestir, además de 31 contribuyentes en la venta al por menor de productos textiles.

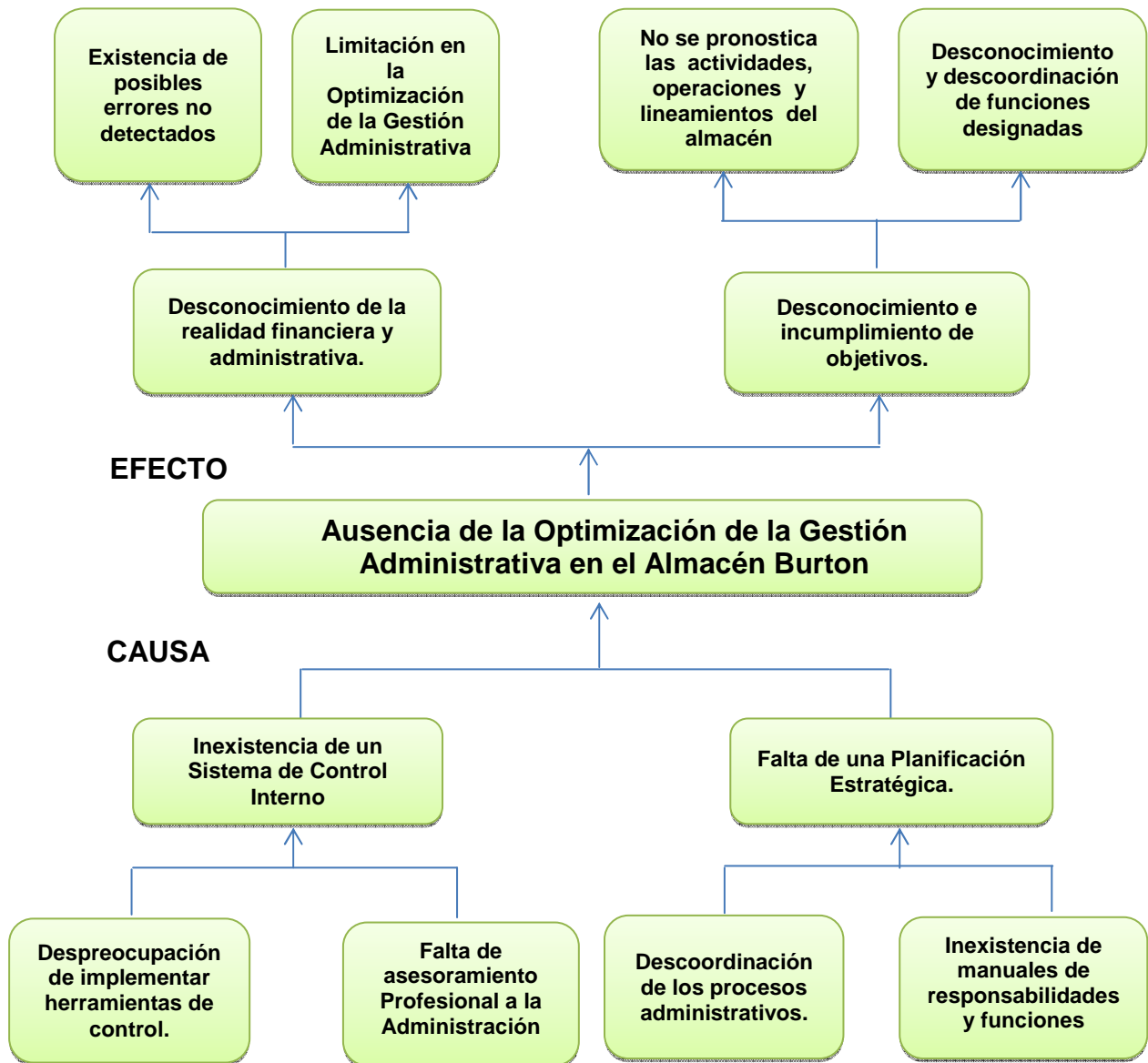
Conjuntamente en la Cámara de Comercio de Riobamba, en su base de datos del año 2008 están registrados 596 socios activos y 662 socios activos hasta el presente año, por lo que se tiene un crecimiento del 11,07% en el cual consta el Almacén Burton, por lo que se refleja un aumento en el mercado comercial en este cantón.

En la actualidad el Almacén Burton no cuenta con un Sistema de Control Interno que le permita salvaguardar sus recursos, por lo que es pertinente diseñarlo para un mejor desarrollo de sus actividades administrativas y tomar decisiones acertadas.

A continuación se determina el árbol de problema que se encuentra presente en la organización:

### ÁRBOL DE PROBLEMA

Gráfico N° 1



Elaborado por: Mariela Villa y Magaly Zambrano

### DATOS ESTADÍSTICOS DEL CRECIMIENTO Y DISMINUCIÓN DE LAS VENTAS, COMPRAS Y UTILIDADES

Cuadro N° 1



Año	Ventas	%	Compras	%	Utilidad	%
2008	309.238,75		228.571,60		10.076,93	
2009	358.048,90	16	276.121,50	21	14.552,00	44
2010	419.037,71	17	375.452,93	36	12.595,90	-13
2011	453.975,80	8	406.438,66	8	5.285,03	-58

Fuente: Almacén Burton  
Elaborado: Mariela Villa y Magaly Zambrano

Se puede ver en el cuadro estadístico que las utilidades están generando un problema en el almacén, como se indica a continuación:

En la relación del año 2008 respecto al 2009 se ha creado un aumento del 44%, a un decrecimiento del año 2009 al 2010 del -13%, y del año 2010 y 2011 una disminución del -58%.

A pesar que las ventas tiene un aumento no muy significativo, como se ve reflejado en el cuadro, la relación del año 2008 y 2009 tiene un aumento del 16%, el año 2009 al 2010 es del 17% y del 2010 al 2011 es del 8%.

Esto se debe a que existe demasiadas compras que abarrotan el exceso de mercaderías en bodegas y deudas a los proveedores por estas adquisiciones, los mismos que notando la diferencia entre las ventas y compras existe en el año 2008 y 2009 un exceso de compras del 5%, además del 2009 y 2010 un exceso del 19%; ya que es una de las causas plasmadas que originan la deficiente Gestión Administrativa del Almacén y falta de control, además esto conlleva a:

El mal manejo de los recursos administrativos del almacén, ya que las tareas lo realizan diferentes personas y no existe una coordinación adecuada entre los departamentos para que no se repitan las mismas funciones como inventas, pagos y demás que no están definidas ni repartidas las actividades del personal adecuadamente, que permita una fluidez de las operaciones, además influye un desperdicio de tiempo y dinero de los mismos.

La falta de manuales de responsabilidad y funciones genera confusión en las actividades que deben realizar el personal ya que realizan varias personas lo mismo

y esto puede conducir a que se cometa fraudes o errores en las actividades administrativas.

Además el almacén no cuenta con una planificación estratégica que facilite el trabajo y señale las directrices que deberá seguir para alcanzar los objetivos y metas, tomando en cuenta los medios que los rodea; la inexistencia de una planificación conlleva a no estar preparados para los acontecimientos futuros y una desorganización de la empresa.

Al no contar con el personal competente en las diferentes áreas del almacén por falta de preparación profesional y capacitación del talento humano, conduce a que no se cumplan correctamente las tareas asignadas en el tiempo establecido ni el cumplimiento de los objetivos.

Como consecuencia de las causas se genera una mala administración del almacén en los últimos años, ambiente tensionado entre los integrantes del almacén quienes hacen todo el esfuerzo por obtener resultados eficientes y productivos, la propietaria del mismo se encuentra limitada al no poder establecer y designar obligaciones a los empleados y finalmente la inseguridad en la administración por las falencias en la Gestión Administrativa.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo lograr la Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se encuentra enmarcado en la siguiente delimitación que contiene:

#### **1.1.2.1 De contenido:**

Objeto de Estudio: PROCESO DE AUDITORÍA

Campo de Acción: Control Interno

Forma de Evaluación: Método COSO

#### **1.1.2.2 Temporal:**

La presente investigación se realizará con datos de los años 2010 y 2011.

#### **1.1.2.3 Espacial:**

Institución: ALMACÉN BURTON

Provincia: Chimborazo

Ciudad: Riobamba

Dirección: Primera Constituyente 23-51 y Larrea

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Las necesidades económicas se originan principalmente de la costumbre humana, se modifican permanentemente generando posibilidades de la creación de empresas y lógicamente riesgos, los cuales deben ser coordinados entre los entes administrativos y de control.

El trabajo de investigación a realizarse acerca del Sistema de Control Interno, tiene un gran interés porque permitirá ayudar a los administradores a incrementar el éxito de la empresa mediante una acción de control, además de conocer el proceso que tiene la empresa ante la Optimización de la Gestión Administrativa.

La importancia de tener un buen Sistema de Control Interno en las empresas comerciales, se ha desarrollado en los últimos años, esto debido a lo práctico que

resulta al comprobar la eficiencia, eficacia y la productividad al momento de establecerlos. Es bueno destacar que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones administrativas, conducirá a tener un sistema más ágil y efectivo, por lo que la importancia de tener una proyección que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su Gestión Administrativa.

Para evitar riesgos en las empresas, es elemental desarrollar un Sistema de Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa, permitiendo tener un control adecuado del manejo de los recursos, la segregación de funciones, poseer personal competente y de esta manera lograr los objetivos planteados.

Un Sistema de Control Interno aplicado al Almacén Burton ayudará a la Gestión Administrativa y Financiera, a determinar la eficacia con lo que los objetivos han sido cumplidos y aprovechar de una mejor manera los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de la empresa hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos para el logro de los objetivos.

La presente investigación representa un aporte teórico-práctico para el Almacén Burton, por ser una herramienta que permitirá controlar eficientemente el uso adecuado de sus recursos y Optimizar la Gestión Administrativa. Por lo que la Gerencia está de acuerdo que se realice un Sistema de Control Interno para poder aplicar a cada una de las áreas del almacén y que puedan cumplir con los objetivos de la empresa; además de comprometerse a brindar toda la información y recursos necesarios para que sea factible esta investigación.

Se considera de mucha importancia diseñar un Sistema de Control Interno al almacén ya que contribuye al logro de los objetivos institucionales, evalúa la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones en la Gestión Administrativa.

Además que se cuenta con la colaboración de los directivos para proporcionarnos la información necesaria y poner en práctica el Sistema de Control Interno.

También esto le ayudará al almacén a mantener un control sobre los procesos que mantienen y la utilización del método COSO con la interrelación de los cinco componentes (Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión) genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno que puedan afectar a la entidad.

El tema “Sistema de Control Interno”, es aplicado en la actualidad, por lo que permite mejorar la toma de decisiones sobre datos verdaderos, siendo de gran utilidad para los negocios pequeños y grandes, ya que se ven en la necesidad de buscar medidas de control, para detectar errores dando solución a los mismos.

Sistema de Control Interno y Gestión Administrativa hemos estudiado a lo largo de nuestra carrera universitaria, lo que es de fácil comprensión y será pertinente aplicarlo en el Almacén Burton ya que contamos con los conocimientos para poderlo aplicar en esta investigación.

Llegando a un análisis de las debilidades que presentan problemas en el Almacén Burton, se decidió diseñar el Sistema de Control Interno para Optimizar la Gestión Administrativa, ya que este tema tiene originalidad en su aplicación y de esta manera poder cooperar en el almacén para su desarrollo empresarial.

Cabe considerar por otra parte que los resultados obtenidos de la investigación ayudará a mantenerse informado de la situación de la empresa, coordinar sus funciones, asegurarse que se están logrando los objetivos administrativos, mantener una ejecutoría eficiente, determinar que si la empresa está operando a las políticas establecidas y de ahí partir en busca de mejores soluciones para Optimizar la Gestión Administrativa.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno mediante el método COSO para Optimizar la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Fundamentar científicamente el Proceso de Auditoría, el Control Interno y la Gestión Administrativa, mediante planteamiento de varios autores que permitan obtener información bibliográfica para poder realizar la propuesta.
- ✓ Diagnosticar los problemas acerca de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton.
- ✓ Desarrollar los componentes del diseño de Control Interno para lograr la Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton, mediante la utilización del método COSO.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

## 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Hemos visitado la Biblioteca de la FADE, en el cual seleccionamos tesis con temas afines a nuestra investigación los mismos que citamos a continuación:

La tesis con el tema: **“Diseño de un Manual de Control Interno para el Departamento Financiero en la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo-Riobamba, Aplicando la Nueva Normativa y Herramientas Informáticas que rigen para el Sector Público en el año 2009”**; que corresponde a la estudiante Jessy Gabriela Vega Flor cuya conclusión principal dice: “El control es una prioridad por lo cual se diseño con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable sobre el logro de los objetivos del Departamento Financiero.”

La tesis con el tema: **“Diseño de un Manual de Control Interno para el Área Contable de la Empresa Molinos el Fénix de la Ciudad de Riobamba”**; que corresponde a la estudiante Sofía Daniela Huilca Álvarez que indica en su conclusión principal lo siguiente: “La falta de revisión y documentación del flujo de las actividades diarias ha ocasionado que no se establezcan rutinas lógicas ordenadas para el establecimiento básico de puntos de control autorización y verificación, junto con la poca información veraz, oportuna y confiable de cada departamento, ha dificultado la toma de decisiones para la administración, lo cual no garantiza que las decisiones adoptadas permitan cumplir con el logro de los objetivos planteados por la administración.”

Por último se revisó la tesis con el tema **“Plan de Mejora de la Gestión Administrativa, a través de la Auditoría de Gestión del Patronato del Gobierno Provincial de Chimborazo para el Periodo 2011”**; que corresponde a los estudiantes José Iván Juna Totoy y Nelson Patricio Arias Pilamunga los que indican la siguiente conclusión principal, “ Se ha logrado plasmar en la presente investigación las bases, lineamientos y procedimientos de operación que permitirán la eficiente y eficaz ejecución de los procesos administrativos, financieros y operativos.”

Además de lo citado en las tesis antes mencionadas, para la presente investigación se tomará en cuenta los documentos existentes en el Almacén Burton facilitados por los funcionarios del mismo, para una mejor investigación ligado a la realidad.

### **2.1.1 Reseña Histórica<sup>1</sup>**

A partir del fallecimiento del Sr. Gonzalo Brito y la Sra. Judith Ortiz dueños del Almacén; dejando como herencia a su última hija Srta. Isabel Brito Ortiz el Almacén de Ropa que en ese tiempo se llamaba Distribuidora Textil, la misma que fue liquidada ante este acontecimiento.

Por lo que la Srta. Isabel Brito tomo posición de su herencia y se fundó el Almacén Burton que consta ella como representante legal desde el 16 de Mayo del año 2000, hace ya 12 años, es una empresa que vende prendas de vestir al por mayor y menor como es:

- Venta de lencería para damas, caballeros y niños.
- Venta de pijamas, salidas de baño, edredones, sábanas, trajes de baño, ropa deportiva, ropa de bebe.

Caracterizada y ampliamente reconocida por la calidad de sus prendas y el diseño de los mismos.

Almacén Burton de Riobamba en la actualidad es una empresa unipersonal, es administrado por el Dr. Alfredo Brito y la Sra. Raquel Brito, cuenta con un local propio; a su inicio su capital fue de 32.500 dólares y está conformado por 24 personas que colaboran en el Almacén. Actualmente este es reconocido por las marcas que comercializa, pero ha crecido esporádicamente, sin embargo los administradores tratan de impulsar a la empresa a un mercado más amplio.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1. Proceso de Auditoría**

---

<sup>1</sup> Fuente: Srta. Isabel Brito propietaria del Almacén Burton



### 2.2.1.1 Proceso

**MÜNCH (2007)** nos dice que “Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad”. (p.36)

Recopilando información también encontramos que un proceso es: “Conjunto de fases coherentes y pasos sucesivos predeterminados, para la realización de una operación o actividad administrativa o financiera que contribuye con el resultado u objetivos programados” (Dávalos y Córdova, 2003)

### 2.2.1.2 Concepto de Auditoría

**ALVIN A., RANDAL J. Y MARK S. (2007)** nos cita que “Auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos. La auditoría debe realizarla una persona independiente y competente” (p.4)

Además **Sotomayor Alfonso (2008)** nos dice: “De manera general, entendemos por auditoría la revisión de la contabilidad de una empresa o negociación, pero técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de muy distinto género e informa sobre sus resultados. Etimológicamente, el concepto de auditoría deriva del latín *audiere*, que significa oír y escuchar, por lo que se desprende que el auditor es el especialista que escucha, interpreta, revisa, analiza e informa los resultados”.(p.7)

### 2.2.1.3 Tipos de Auditoría

Según sea realizada por personal vinculado o no laboralmente a la empresa, la auditoría puede clasificarse en dos grandes ramas: externas e internas.

**Auditoría Externa<sup>2</sup>**.- “Conocida también como independiente, centra tradicionalmente su labor hacia los estados financieros con el fin de emitir un

---

<sup>2</sup>PEÑA Bermúdez, “Control, Auditoría y Revisoría Fiscal”, Bogotá 2007 Ecoe Edición, Pág. 46-47

veredicto o directamente su labor hacia los estados financieros o dictamen sobre su razonabilidad, aportando credibilidad por el análisis que de estos hace un profesional ajeno a la empresa que los prepara, los cuales una vez estudiados y evaluados son dictaminados.

**Auditoría Interna.**-Es desarrollada por personal vinculado laboralmente a la institución aunque el más alto nivel, con el fin de garantizar un análisis objetivo e independiente de lo examinado.

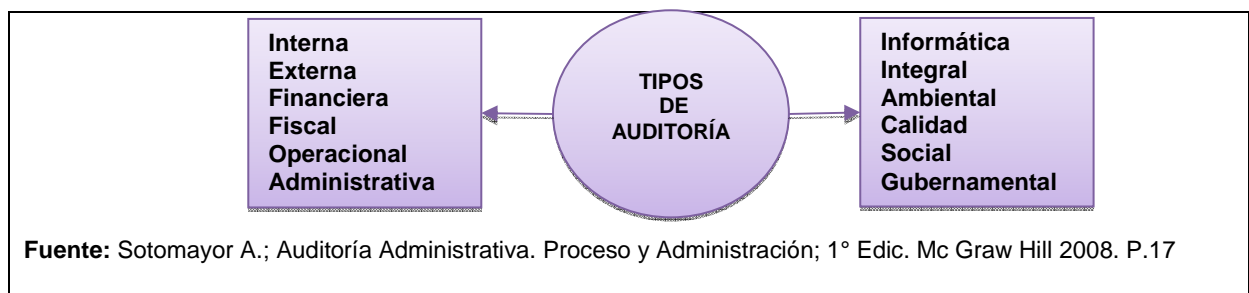
Constituye un soporte para la administración mediante la evaluación imparcial dentro de la empresa u organización como un servicio a la gerencia o dirección, de todas las fases del proceso administrativo, operativo, legal, financiero, informático y social que involucra desde la imagen corporativa hasta sus resultados, convirtiéndose mediante el informe oportuno en un control de controles. Es el mejor apoyo de la dirección, que examina causas y efectos dando relevancia a las primeras.

Su principal acción es sobre el control interno. De ahí su identificación con la misión, objetivos y políticas administrativas establecidas; debe ser un profundo conocedor de estas, quien la realiza.”

“Las auditorías internas o externas representan la primera clasificación natural, ya que obedecen a quienes las realizan y comprenden las especialidades que se enumeran posteriormente.

## TIPOS DE AUDITORÍAS

Grafico N° 2



Fuente: Sotomayor A.; Auditoría Administrativa. Proceso y Administración; 1° Edic. Mc Graw Hill 2008. P.17

**Auditoría Financiera:**

Este tipo de auditoría está plenamente identificada con las organizaciones, ya que fue la pionera en el campo de evaluación. Sus resultados u opinión se presentan en un documento formal denominado dictamen, en donde se hace referencia a la situación financiera, estado de resultados, variaciones en el capital contable y los cambios en la situación financiera, lo cual resulta de especial importancia para los inversionistas y medio externo.

### **Auditoría Fiscal:**

En todo mundo, el aspecto tributario merece la atención de organizaciones y gobierno, ya que ambos se benefician de él. De ahí el interés de cumplir con apego a las disposiciones de la materia y en forma solvente y oportuna.

Este tipo de auditoría es practicada y aplicada por las organizaciones como una ampliación de la auditoría financiera. Es aplicada como una medida administrativa por partes de firmas privadas de contadores públicos o por auditores fiscales.

### **Auditoría Operacional:**

El objetivo primordial es revisar el desarrollo y eficiencia en la realización de operaciones y procesos en base a los lineamientos de las leyes. Para desarrollar este tipo de auditoría resulta pertinente identificar las metas, misión, visión y filosofía de la organización.

### **Auditoría Administrativa:**

Representa en forma general un examen de la administración y su proceso; en ocasiones este tipo de auditoría suscita divergencias entre los profesionales que la practican y los que se encuentran involucrados con la auditoría operacional, situación que muchas veces surge por el celo profesional entre el contador y la administración, que reclama esto como su área natural.

### **Auditoría Informática:**

La auditoría de este campo es de vital importancia en las empresas, pues informa sobre la organización, funcionalidad e idoneidad del proceso de sistematización de operaciones con que se cuenta. Así mismo analiza sus medidas de seguridad, el tipo de hardware y software que utilizan y la calidad del personal que participa, todo lo cual repercute en la calidad de la información.

### **Auditoría Integral:**

Este tipo de auditoría se conoce en el ámbito mundial como comprensiva y evalúa la eficiencia y eficacia de las decisiones que la organización ha tomado.

La auditoría integral está basada en un enfoque interdisciplinario, que comprende aspectos legales, financieros, administrativos, operacionales, informáticos, entre otros, el cual goza de aceptación en las organizaciones.

### **Auditoría Ambiental:**

La auditoría ambiental ha acrecentado su importancia en el mundo actual; por medio de ellas se realizan exámenes técnicos en relación al impacto industrial y de desechos sobre el medio ambiental y los recursos naturales, situación que se agrava día tras día y requiere la implementación de medidas preventivas.

### **Auditoría de Calidad:**

La evaluación de la calidad consiste en un examen minucioso del producto o servicio que ofrece la organización, así como de los procesos que la integran.

En la calidad es imprescindible que los factores administrativos, técnicos y humanos se mantengan controlados de manera que respeten la normatividad establecida y el aseguramiento de la misma.

### **Auditoría Social:**

La auditoría social representa un examen del comportamiento social del negocio, lo cual incluye las acciones emprendidas y la manera en que han repercutido en la sociedad de su localidad, de su país e internacionalmente.

Un aspecto positivo de esta auditoría es que apoya a la alta administración al aportar los resultados obtenidos en los programas que han aprobado, lo cual les permite conocer la situación prevaleciente para, en caso necesario, rediseñar u mejorar la operatividad.

### **Auditoría Gubernamental:**

La auditoría gubernamental representa una, evaluación del sector que comprende la fiscalización de ingresos, gastos, inversiones, programas, organización y sistemas, principalmente. Con el empleo de este instrumento se busca evitar la corrupción y la actuación no ética del funcionario o empleados públicos y propiciar una actitud de servicio y plena responsabilidad en el quehacer gubernamental.”<sup>3</sup>

#### **2.2.1.4 Etapas de la Auditoría<sup>4</sup>**

“La auditoría, como actividad técnica, requiere en forma expresa de un inicio ordenado que permita llevarla a cabo con rapidez y seriedad, bajo un sistema bien definido, de ahí la relevancia de la etapa de planificación en la actividad evaluativa.

## **ETAPAS DE AUDITORÍA**

---

<sup>3</sup>SOTOMAYORA., “Auditoría Administrativa”. México Mc Graw Hill 2008,Pág. 15 -21

<sup>4</sup> Ibíd. 3; Pág.45- 48

ETAPAS	CONTENIDO
<b>Planeación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de la evaluación</li> <li>- Análisis y estudio preliminar</li> <li>- Determinación del alcance</li> <li>- Diagnóstico administrativo</li> <li>- Programa de trabajo y aprobación</li> <li>- Designación de personal</li> </ul>
<b>Desarrollo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicación del programa de trabajo</li> <li>- Utilización de técnica de auditoría</li> <li>- Evaluación el control interno</li> <li>- Obtención de la información</li> <li>- Validación de la información</li> <li>- Elaboración de papeles y notas de trabajo</li> <li>- Detección de hallazgo y su evidencia</li> <li>- Revisión inicial de la información</li> <li>- Depuración de la información</li> <li>- Análisis de la información</li> <li>- Conclusión del trabajo operativo</li> </ul>
<b>Obtención del Informe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Información periódica preliminar</li> <li>- Intercambio constructivo de opiniones</li> <li>- Solución de anomalías intrascendentes</li> <li>- Jerarquía de observaciones de la auditoría</li> <li>- Señalamiento de recomendaciones</li> <li>- Aceptación de deficiencias por el auditor</li> <li>- Selección del modelo de presentación</li> <li>- Oportunidad del informe final</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decisión de continuar con la actividad</li> <li>- Confirmación del cumplimiento</li> <li>- Nueva auditoría</li> </ul>
<b>Fuente:</b> Sotomayor A.; Auditoría Administrativa; México Mc Graw Hill 2008;p.45	

**Planeación.-** Esta etapa requiere de dedicación diligente y consenso de equipo para identificar plenamente el objetivo y el alcance que de inicio se tiene previsto otorgarle (en el transcurso es probable que se realice algún cambio si se considera pertinente). Una planeación deficiente repercutirá en contratiempos innecesarios y posiblemente dificulte la consecución de los objetivos previstos.

**Desarrollo.-** Propiamente el desarrollo representa la ejecución misma de la auditoría, es decir, que implica un trabajo de campo más marcado que en la planeación. En este se debe realizar el estudio, análisis y validación de la información, se relacionan hechos u operaciones y, en su caso, se profundiza en los resultados de las pruebas aplicadas a efectos de formar un juicio y posteriormente

una conclusión; finalmente se realiza una detección de hallazgos e identificación de las evidencias que fundamentarán sus recomendaciones.

**Obtención del Informe.-** Es la etapa en la que el auditor presenta el producto final de trabajo. En el desarrollo de la auditoría se van preparando las notas pertinentes debidamente documentadas para fundamentar la elaboración de informes parciales o del definitivo. Este importante documento, por lo general, es presentado en forma descriptiva y suele añadirsele elementos gráficos y numéricos.

**Seguimiento.-** Representa una actividad cuya función esencial es verificar que se cumpla con las recomendaciones presentadas en el informe derivado de la auditoría, además de constatar su contribución a la eficiencia de la organización. “

## **2.2.2. Sistema de Control Interno**

### **2.2.2.1 Teoría de Sistemas**

**NAUMOV**(2011) “Teoría de Sistemas es un conjunto de elementos que son interdependiente entre sí y que se encuentran en un mismo ambiente, pero que al final persiguen un fin común” (p.327)

“Para iniciar un proceso, no se debe obviar el tomar en cuenta la teoría de sistemas para poder hacer más comprensiva la elaboración de cada uno de los procedimientos a través de los siguientes elementos en su línea de proceso.

**Entrada.-** Todos los insumos necesarios para que el sistema opere.

**Procesos.-** Son los mecanismos que se pondrán en acción para transformar los insumos (productos y/o servicios) que entraron.

**Salidas.-** Son los productos y/o servicios ya transformados, que son el resultado del proceso.

**Retroalimentación.-** Es la evaluación del producto a servicio terminado, sobre cómo fue su resultado y beneficio obtenido de estos.”<sup>5</sup>

### **2.2.2.1 Control**

---

<sup>5</sup>**NAUMOV** García Sergio Luis, “Organización Total”, México Primera Edición, Editorial Mc Graw-Hill, Pág. 327

**MANTILLA** (2003, citado en Mantilla y Cante, 2005) nos indica que “Control es un conjunto de normas, procedimientos y técnicas a través de las cuales se mide y corrige el desempeño para asegurar la consecución de objetivos y técnicas.” (p.3)

“El control es vital para el funcionamiento de las organizaciones como un sistema, de acuerdo con el principio de la retroalimentación.

Lo más significativo de las decisiones consiste en actuar sobre comportamientos determinados a fin de reducir alguna desviación percibida; gracias a ello es posible mantener una adecuada función de dirección y por tanto, lograr objetivos.

La función de controlar, es importantísima en la labor del administrador, ha encontrado desarrollo trascendente en unidades orgánicas especializadas tratándose, en definitiva, de crear una forma de actuar en dónde la organización conozca los resultados de todas las acciones para estar más consientes de ellas, modificando a su vez el comportamiento y la actuación de todos sus miembros.”<sup>6</sup>

### **2.2.2.3 Control Interno**

**ESTUPIÑAN** (2006) “Control Interno es un proceso, ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su Grupo Directivo (Gerencial) y por el resto del persona; diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:” (p.25)

- Efectividad y Eficiencia de las operaciones.
- Suficiencia y Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

---

<sup>6</sup> RODRÍGUEZ Valencia Joaquín, “Control Interno”, México Segunda Edición, Trillas 2009, Pág. 25



**ROOT S.** (1998, citado en Mantilla y Cante, 2005) nos cita que “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, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescriptas” (p.11)

“En una organización el control interno empieza con el organismo mismo y la importancia obligatoria de los planes y objetivos, políticas generales, estrategias, alternativas así como de los manuales administrativos, comprobación interna, informes, capacitación y participación del personal”<sup>7</sup>

#### **2.2.2.4 Características<sup>8</sup>**

1. Establecer una estructura estándar del control interno que soporte los procesos de implementación, unifique los criterios de control y garantice un control corporativo a la gestión de la misma que le permita el cumplimiento de sus objetivos.
2. Motivar la construcción de un entorno ético alrededor de la función administrativa de la empresa.
3. Mantener una orientación permanente al controlar los riesgos que pueden impedir el logro de los propósitos de una entidad.
4. Establecer la comunicación como un proceso de control a la transparencia y la divulgación de información a los diferentes grupos de interés.
5. Otorgar un valor preponderante a la evolución ya sea este del orden administrativo, financiero u operativo realizado por la unidad de control interno o por los órganos de control legalmente establecidos.

#### **2.2.2.5 Importancia de Control Interno<sup>9</sup>**

“La importancia de control interno es que comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente con las necesidades del

---

<sup>7</sup> Ibíd. 6; pág.47

<sup>8</sup> Documento electrónico disponible en: [www.elrosario-narino.gov.co](http://www.elrosario-narino.gov.co) Consultado: 15 de Marzo del 2012

<sup>9</sup> **Mantilla B. y Cante** Sandra Yolima, Auditoría del Control Interno; primera edición 2005; Ecoe Ediciones Bogotá, Pág.12

negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y su confiable registro contable, así como también precautelar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones que estimulen su adhesión a las exigencias ordenadas por la Gerencia.

Control Interno es la base sobre la cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, el grado de fortaleza determinará si existe una seguridad razonable de las operaciones reflejadas en los estados financieros. Una debilidad importante del control interno es el no poder contar con información contable veraz y oportuna, lo que representa un aspecto negativo dentro del sistema contable.

Puesto que los controles internos sirven a muchos propósitos importantes, existen crecientes llamadas para mejorar los sistemas de control interno y los informes sobre ellos.

Los controles internos son percibidos cada vez más y más como solución a una variedad de problemas potenciales.”

#### **2.2.2.6 Objetivos de Control Interno<sup>10</sup>**

“De manera general se puede identificar los siguientes objetivos de control en el proceso de transacciones que serán aplicables a todos los sistemas de organización empresarial.

- a) Autorización de las transacciones
- b) Adecuado registro, clasificación e imputación del periodo contable de las transacciones
- c) Verificación de los sistemas
- d) Obtención de una información exacta y fiable
- e) Adecuada segregación de funciones
- f) Salvaguardia y custodia física de activos y registros
- g) Operando de acuerdo con las políticas establecidas por la entidad. “

---

<sup>10</sup> Aguirre Ormaechea Juan M, Auditoría y Control Interno, Edición MMVI Madrid 2005, Pág. 208

### 2.2.2.7 Sistema de Control Interno

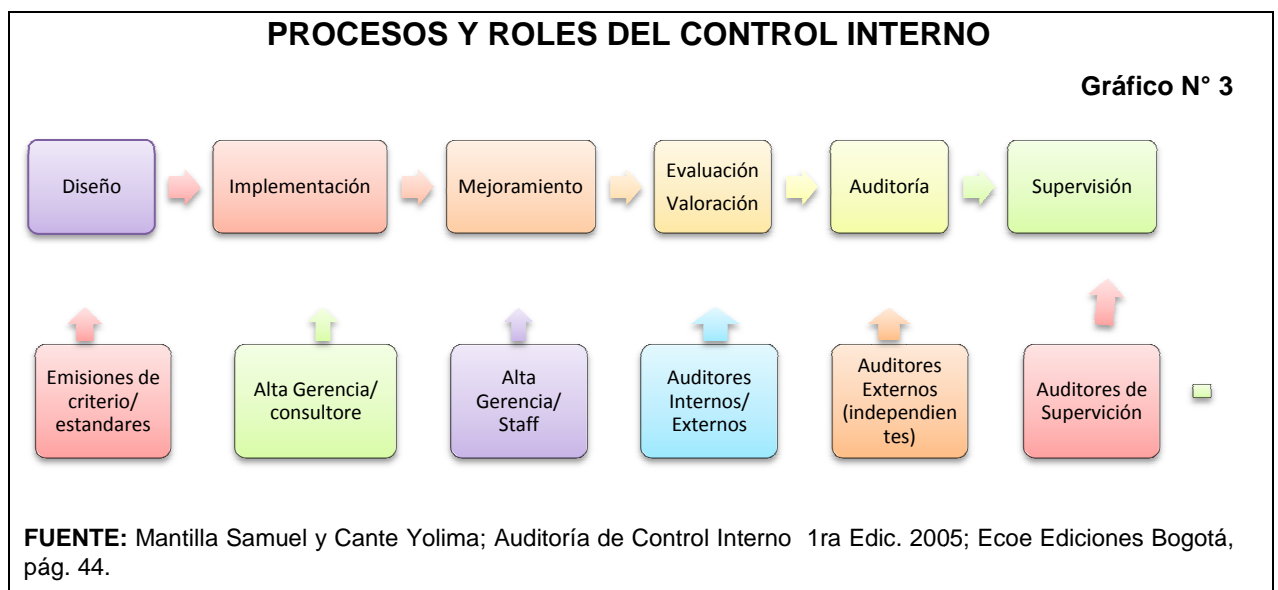
“El sistema de control interno es el conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procedimientos”. (Estupiñan G., 2006, p.30)

“Se dice que existe un adecuado sistema de control interno, cuando una organización opera de conformidad con los objetivos y planes, con economías en la utilización de recursos, es decir, con eficacia y eficiencia.

El propósito de cualquier Sistema de Control Interno consiste en ayudar a los administradores a incrementar el éxito de una organización mediante una acción del control efectivo.”<sup>11</sup>

### 2.2.2.7 Proceso de Control Interno<sup>12</sup>

“Es necesario establecer cuál será el proceso que debe seguir el control interno, ya que agregan valor al logro de los objetivos de la empresa por lo que se presenta a continuación:



<sup>11</sup> Ibíd. 6, Pág. 49- 50

<sup>12</sup> Ibíd. 9, Pág. 45-49

**Diseño.-** Esta actividad del Sistema de Control Interno es, por lo tanto, la actividad más importante y clave, en una perspectiva estratégica. Si el diseño es bueno contribuye en gran medida al funcionamiento eficaz del Sistema de Control Interno y ahorra cantidades importantes de recursos.

**Implementación.-** Esta es una actividad de responsabilidad de la alta gerencia, normalmente a través de consultores externos; esto consiste en poner a funcionar en plazo prudente el diseño aceptado. El asunto clave en esta actividad es la coherencia y la alineación entre el criterio seleccionado y la metodología asociada con el mismo. Es decir, si se selecciona COSO como criterio de control, la metodología debe ser la de COSO para garantizar la eficiencia del Sistema del Control Interno.

**Mejoramiento.-** Esta actividad consiste en un accionar continuo, la consolidación del Sistema de Control Interno es un asunto que se da con el paso del tiempo. No existe un Sistema de Control Interno que sea carente de errores.

Posiblemente esto sea una de las razones por las cuales las metodologías más importantes dan un énfasis creciente al monitoreo, esto es, el análisis del comportamiento de los distintos procesos en el tiempo, mediciones que se realizan a través de indicadores.

**Evaluación / Valoración.-** Esta actividad o etapa es la que históricamente mayor énfasis ha tenido, aun cuando no siempre cuente con la eficacia requerida. Ha sido práctica tradicional que los sistemas de control interno estén sometidos a evaluaciones, principalmente por parte de los auditores (internos y externos).

**Auditoría.-** Esta actividad para el Sistema de Control Interno, como ya se mencionó, es un asunto extremadamente nuevo. Puesto que esta implica someter a examen independiente, a cargo del auditor de la compañía, la valoración que a partir de un criterio de control realiza la administración principal.

**Supervisión.-** En esta se hace referencia principalmente cual es el rol de las actividades de supervisión en relación con el control interno, entonces es, hacer lo exigible (obligatorio) en entidades de interés público, monitorear su funcionamiento ongoing y, sancionar por su no cumplimiento.”

#### **2.2.2.8. Método COSO**

El COSO es un método de control interno que se lleva en una empresa e institución, para detectar algún tipo de fraude, se compone de tres objetivos y consta de cinco componentes interrelacionados, ya que los componentes son la estructura de una organización conteniendo normas, misión, visión y todo lo relacionado para que una compañía funcione bien.<sup>13</sup>

“La actual definición del control interno emitida por The Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado” mejor conocido como el Modelo de Control COSO, amplía el concepto de la siguiente manera:

- Es un proceso efectuado por la Junta Directiva de la entidad, por la Administración y por otro personal diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos.
- En este sentido se entiende que el control interno se encuentra sobre las personas y en consecuencia, en cualquier parte de los sistemas, procesos, funciones o actividades y no en forma separada como teóricamente se pudiera interpretar de los enunciados del proceso administrativo, que declara que la administración organiza, planea, dirige y controla.”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Documento electrónico disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-Coso/230538.html> Consulta: 20 de Febrero del 2012.

<sup>14</sup> *Ibíd.* 9, Pág. 13

### 2.2.2.9.1 Objetivos Método COSO

- Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.
- Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos de control interno.
- Determinar la efectividad y eficiencia de las operaciones
- Verificar el cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

### 2.2.2.10. Componentes del Control Interno

“El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, derivados de la manera como la administración realiza los negocios, y están integrados al proceso de administración.

Los componentes del control interno son:

- Ambiente de Control
- Valoración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión.”<sup>15</sup>



#### 2.2.2.10.1. Ambiente de Control

“El ambiente de control da el tono de una organización, influenciado la conciencia de control en sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura.

Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración, la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza

<sup>15</sup> Documento electrónico disponible en: <http://cdiadvise.blogspot.com/p/ambiente-de-control.html> Consultado: 12 de Febrero del 2012

y como organiza y desarrolla a su gente y la atención y dirección proporcionada por la Junta de Directores.”<sup>16</sup>

#### **2.2.2.10.1.1 Factores del Ambiente de Control**

- a) **“La integridad y los valores éticos.-** Los valores de una entidad y la manera como se logren, están basados en preferencias, juicio de valor y estilos administrativos.

La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y los valores éticos de la gente que los crea, administra y supervisa. La integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control e influyen en el diseño, administración, supervisión y seguimiento de los otros componentes.

La integridad y el comportamiento ético son producto de los estándares éticos y de comportamiento de la entidad, de la manera cómo se comunican, y de la manera cómo se hace obligatorio su cumplimiento en la práctica. Incluyen las acciones que realiza la administración para eliminar o reducir incentivos y tentaciones que pueden hacer que el personal se vincule en actos deshonestos, ilegales, o no éticos. También incluye la comunicación, al personal, de los valores de la entidad y de los estándares de comportamiento mediante declaraciones de política y códigos de conducta y mediante el ejemplo.

- b) **Incentivos y tentaciones.-** Los individuos pueden involucrarse en actos deshonestos, ilegales y antiéticos simplemente porque sus organizaciones les ofrecen fuertes incentivos o tentaciones para hacerlo. El énfasis sobre los resultados, particularmente en el corto plazo, fomenta un ambiente en el cual el precio de cometer errores se hace muy alto.

Los citados incentivos para comprometerse en el uso de prácticas fraudulentas o cuestionables en la elaboración de información contable y, por extensión, otras formas de comportamiento no éticos son:

---

<sup>16</sup> **Mantilla B.** Samuel Alberto, Auditoría de Control Interno, Segunda edición Bogotá. Ecoe ediciones 2009 Pág. 69

- Presión para lograr objetivos de desempeño no realistas, particularmente en relación a resultados a corto plazo.
- Recompensas dependientes de elevado desempeño.
- Cortes en los niveles extremos (más altos o más bajos) en los planes de gratificación.

El estudio también cita tentaciones para que los empleados se comprometan en actos reñidos con las buenas costumbres.

- Controles inexistentes o ineficaces, tales como escasa segregación de funciones de áreas sensitivas, que ofrecen tentaciones de robar u ocultar un pobre desempeño.
- Alta descentralización que deja a la alta dirección en la ignorancia de las acciones tomadas a niveles organizacionales inferiores y por ende, reduce las posibilidades de describirlas.
- Penalización es de comportamiento incorrecto que son insignificante o no publicadas y pierden de tal modo su valor de disuasión.

Eliminar o reducir estos incentivos y tentaciones pueden ser un gran avance hacia la disminución del comportamiento indeseable.”<sup>17</sup>

- c) **“Proporcionando y Comunicando Orientación Moral.-** La manera más efectiva de transmitir un mensaje de comportamiento ético en la organización es el ejemplo, pero esto no es suficiente; la alta dirección debe comunicar verbalmente los valores y estándares de comportamiento de la entidad a sus empleados.

La existencia de un código de conducta escrito y aún la documentación de que los empleados lo recibieron y lo entienden, no aseguran que éste esté siendo cumplido. El cumplimiento con los estándares éticos, estén o no incorporados a un código de conducta escrito, está asegurado en la mejor forma por las acciones y ejemplos de la dirección.”<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Cuéllar M. Guillermo A; Informe Ejecutivo COSO Control Interno\_Marco integrado del trabajo; Treadway Commission 2009Pág. 16-17



- d) **“Compromiso para la competencia.-** La administración necesita especificar los niveles de competencia para los trabajos particulares y convertidos en requisitos de conocimientos y habilidades.

El conocimiento y las habilidades necesarios pueden, por otro lado, depender de la inteligencia, entrenamiento y experiencia del individuo. Entre los muchos factores considerados al desarrollar conocimientos y niveles de habilidad están la naturaleza y el grado de juicio a ser aplicado a un trabajo específico.

- e) **Consejo de Directores o Comité de Auditoría.-** El Consejo debe estar preparado para indagar y averiguar las actividades de los administradores, presentar los puntos de vista alternativos y tener el valor actual frente a acciones inconvenientes, es necesario que tengan Directores Externos.
- f) **Filosofía y estilo de operación de la administración.-** La filosofía y el estilo de operación de la administración comprenden un rango amplio de características. Tales características pueden incluir lo siguiente: actitudes y acciones de la administración hacia la presentación de informes financieros (selección conservadora o agresiva entre los principios de contabilidad alternativos disponibles, conciencia y conservadurismo con los cuales se desarrollan los estimados contable, las actitudes de la administración frente al procesamiento de información y frente a las funciones y el personal de contabilidad. Además afecta a la manera cómo la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios.
- g) **Asignación de autoridad y responsabilidad.-** Este factor incluye la manera cómo se asignan la autoridad y la responsabilidad por las actividades de operación y la manera cómo se establecen las jerarquías de relación y autorización. También incluye las políticas relacionadas con las prácticas de negocio apropiadas, el conocimiento y la experiencia del personal clave, y los recursos provistos para llevar a cabo las obligaciones. Involucra el grado en el cual los individuos y los equipos son animados a usar su iniciativa en la

---

<sup>18</sup> Ibíd. 17 Pág. 24

orientación y en la solución de problemas, así como los límites de su autoridad.

- h) **Políticas y prácticas sobre Recursos Humanos.**- Las políticas y prácticas de Recursos Humanos se relacionan con contratación, orientación, entrenamiento, evaluación, consejería, promoción, compensación, y acciones remediables. Por ejemplo, los estándares para contratar los individuos más calificados con énfasis en trasfondo educativo, experiencia de trabajo anterior, logros pasados y evidencia de integridad y comportamiento ético, demuestra el compromiso de una entidad para con gente competente y meritosa.

Es esencial que el personal esté preparado para los nuevos cambios que realiza la empresa tornándola, más compleja, orientados en parte por las tecnologías rápidamente cambiantes y por la competencia creciente.”<sup>19</sup>

#### **2.2.2.10.2. Valoración de Riesgos**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos.”

##### **2.2.2.10.2.1 Factores de Evaluación de Riesgos<sup>20</sup>**

- a) **Objetivos.**-Un Sistema de Control Interno debe proporcionar un grado de seguridad razonable sobre la concreción de los objetivos de la organización.
- b) **Identificar los riesgos.**-Los riesgos pueden identificarse en relación con las previsiones a corto y largo plazo y con la planificación estratégica.

---

<sup>19</sup> Mantilla B. Samuel Alberto, Control Interno Informe COSO, Cuarta Edición; ECOE Ediciones 2005. Pág.26-34

<sup>20</sup> Documento electrónico disponible en: <http://mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>  
Consultado: 22 de Febrero del 2012.

- c) **Análisis de los riesgos.**-La metodología normalmente incluirá una estimación de la importancia de los riesgos, una evaluación de la probabilidad de ocurrencia y un análisis de la forma de gestionar el riesgo, no obstante, el análisis puede variar dada la dificultad que tiene la mayoría de los mismos para cuantificarse.
  
- d) **Manejo del cambio.**- Todas las organizaciones deben poseer algún proceso (formal o informal) que le permita identificar las circunstancias dominantes que puedan afectar la consecución de los objetivos.

### **2.2.2.10.3. Actividades de Control<sup>21</sup>**

Las Actividades de Control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las Directivas Administrativas se lleven a cabo. Ayudan asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control, se da a todo lo largo de la administración en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

#### **2.2.2.10.3.1 Factores de Actividades de Control<sup>22</sup>**

- a) **Tipos de Actividades de Control.**- Las actividades de control se respaldan en dos elementos importantes: políticas y procedimientos. Las políticas determinan que es lo que se debería hacer, y los procedimientos determinan las acciones a llevar a cabo para cumplir las políticas.
  
- b) **Control sobre los Sistemas de Información.**-Los Sistemas de Información desempeñan un papel fundamental en la gestión de las empresas, es por ello que deben ser obviamente controlados.

---

<sup>21</sup>Ibíd.16, Pág.68

<sup>22</sup> Documento electrónico disponible en: <http://mercadotendencias.com/informe-coso-actividades-de-control/> Consultado: 22 de Febrero del 2012

#### **2.2.2.10.4. Información y Comunicación<sup>23</sup>**

Debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio.

La calidad de la información generada por el sistema afecta la habilidad de la administración para tomar decisiones apropiadas en la administración y control de las actividades de la entidad y para preparar informes financieros confiables.

##### **2.2.2.10.4.1 Factores de Información y Comunicación<sup>24</sup>**

- a) Información.-** Los sistemas de información permite identificar, recoger, procesar y divulgar datos. El mismo se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generados internamente, relativo a las transacciones (tales como compras y ventas) y a las actividades operativas internas.

Algunas veces funciona como herramienta de supervisión recogiendo un determinado tipo de datos de forma rutinaria

- b) Comunicación.-** La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado los sistemas de información deben proporcionar sociedad, cuyo consejero delegado dedica una tarde a la semana a recibir a los empleados dejando claro que las visitas, respecto de cualquier tema, siempre tendrán una acogida muy positiva. Otra se dedica a visitar el almacén, fomentando así un ambiente en el que la gente puede informar de las incidencias y sus preocupaciones.

---

<sup>23</sup> **COOERS&LYBRAD**, Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), Ediciones Díaz de Santos S.A 1997. Pág. 82-83

<sup>24</sup> *Ibíd.* 23, Pág. 88-89

Si no existen líneas de comunicación abiertas así como una actitud receptiva por parte de la dirección, la comunicación ascendente de la información en la empresa quedará bloqueada.

#### **2.2.2.10.5. Supervisión**

“Los sistemas de control interno deben monitorearse o supervisarse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo continuo, evaluaciones separadas o combinación de las dos.

El monitoreo continuo ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.”<sup>25</sup>

##### **2.2.2.10.5.1 Factor de Supervisión.<sup>26</sup>**

- a) Supervisión.-** Es preciso supervisar continuamente los controles internos para asegurarse de que el proceso funciona según lo previsto. Esto es muy importante porque a medida que cambian los factores internos y externos, controles que una vez resultaron idóneos y efectivos pueden dejar de ser adecuados y de dar a la dirección la razonable seguridad que ofrecían antes.

Las actividades de supervisión y seguimiento pueden incluir el uso de información proveniente de comunicaciones recibidas de partes externas.

Los clientes implícitamente corroboran los datos de facturación mediante el pagar sus facturas o asumiendo sus cargos. Además, los reguladores pueden comunicar a la entidad las preocupaciones sobre asuntos que afectan el funcionamiento del control interno

---

<sup>25</sup> Ibíd. 19, Pág.70

<sup>26</sup> Santillán Gonzales, Juan Ramón; Establecimiento de Sistemas de Control Interno, Función de Contraloría, 2 da edición 2000. Pág. 45

### 2.2.2.11 Herramientas de Evaluación

“Consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si éstos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

La Evaluación del Control Interno puede efectuarse por las siguientes herramientas.”<sup>27</sup>

- “Cuestionarios
- Narrativo o Descriptivo
- Gráfico o Diagramas de Flujo

**Cuestionarios.-** Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen.

**Narrativo o Descriptivo.-** Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamento, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

**Gráfico o Diagrama de Flujo.-** Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

**Combinación de Métodos.-** Cabe señalar que resulta muy beneficioso la aplicación de distintos métodos, como: cuestionarios y flujogramas.”<sup>28</sup>

---

<sup>27</sup> Fonseca Borja, René; Auditoría Interna: Un enfoque moderno de planificación, ejecución y control; Guatemala: Artes Graficas Acrópolis, 2004. Pág. 57

### 2.2.2.12 Informe COSO<sup>29</sup>

El informe COSO logra definir un marco conceptual común y se constituye en una visión integradora del Control Interno. El informe COSO se estructura en cuatro partes:

- 1) **Resumen Ejecutivo:** Visión de alto nivel sobre la estructura conceptual del Control Interno, dirigido a Directores Ejecutivos, Miembros del Consejo, Legisladores.
- 2) **Estructura Conceptual:** Define Control Interno; describe sus componentes y proporciona criterios para que Administradores, Consejeros y otros puedan valorar sus sistemas de control.
- 3) **Reportes a Partes Externas:** Es un documento suplementario que proporciona orientación aquellas entidades que publican informes sobre control interno además de la preparación de estados financieros.
- 4) **Herramientas de evaluación:** Proporciona materiales que se pueden usar en la realización de una evaluación de un sistema de control interno.

### 2.2.3 Gestión

“Realización de diligencias o desarrollo de funciones conducentes al logro de los objetivos y metas de un negocio o empresa. En la actualidad se entiende a darle el mismo significado de: Administración en general. (Dávalosy Córdova, 2003, Diccionario Contable y más).

### 2.2.4 Administración

“Etimológicamente la palabra administración proviene de los vocablos latinos *ad* (junto de) y *ministratio* (prestación de servicios), que en conjunto se refiere a la acción de prestar servicio o ayudar. Por lo general, el proceso de coordinar las actividades de los trabajos y obtener optimización y calidad en el manejo de los

---

<sup>28</sup> Estupiñan Gaitán, Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en ciclos transaccionales. Análisis del informe COSO I y II, Segunda edición, Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. Pág. 160-162

<sup>29</sup> Documento electrónico disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluacion-Del-Sistema-De-Control-Interno/3320845.html> Consultado: 22 de febrero del 2012

recursos materiales, humanos, financieros y técnicos se asocian a un beneficio para la organización y el personal.” (Dávalosy Córdova, 2003, Diccionario Contable y más).

### **2.2.5 Gestión Administrativa**

“La Gestión Administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio, debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

La Gestión Administrativa es un proceso que consiste básicamente en organizar, coordinar y controlar además que es considerada un arte en el mundo de las finanzas”. (Dávalosy Córdova, 2003, Diccionario Contable y más).

### **2.2.6. Proceso Administrativo**

“Desarrollo dinámico y evolutivo basado en los principios de la administración y en la fuerza creadora del hombre, en busca de la realización de determinados objetivos a través de las fases de la organización, planeación, ejecución, información y control.

Dentro de este proceso, es necesario contar con 3 elementos fundamentales:

1. Recursos Humanos, considerados como elemento esencial de todo proceso administrativo.
2. Estructura Organizativa, sobre la que opera una administración.
3. Recursos Financieros y Materiales, necesarios y suficientes para el efectivo funcionamiento de toda organización.

La combinación armónica y sostenida de estos tres elementos permite la obtención de los resultados deseados por cualquiera administración en general.” (Dávalosy Córdova, 2003, Diccionario Contable y más).



### 2.2.6.1 Importancia<sup>30</sup>

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
- La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
- A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.

### 2.2.6.2 Características<sup>31</sup>

La administración posee ciertas características inherentes que la diferencian de otras disciplinas como se señala a continuación:

**Universalidad.-** Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, etc.

**Valor Instrumental.-** Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí mismo; mediante esta se busca obtener determinados resultados.

**Unidad Temporal.-** Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que exista aislamiento. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

---

<sup>30</sup> Documento electrónico disponible en: [http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm) consultado: 12 de Febrero del 2012

<sup>31</sup> *Ibidem.* 30

**Amplitud del Ejercicio.-** Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

**Especificidad.-** Aunque la administración se auxilie de otras ciencias técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico, es decir, no puede confundirse con otras disciplinas a fines como en ocasiones a sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

**Interdisciplinariedad.-** La administración es a fin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

**Flexibilidad.-** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de un grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

### **2.2.6.3. Elementos del Proceso Administrativo** <sup>32</sup>

El Proceso Administrativo: es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, las mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

La Administración, es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización.

Un Proceso, es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueran sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.

---

<sup>32</sup>Documento electrónico disponible en:<http://zuricita87.blogspot.com/2009/04/introduccion-la-administracion-cap.html>  
Consultado: 15 de Febrero del 2012.

## COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Gráfico N° 5



Fuente: <http://zuricita87.blogspot.com/2009/04/introduccion-la-administracion-cap.html>

### 2.2.6.3.1 Planeación

“La planeación constituye la primera función de la administración que determina con anticipación que se debe hacer y cuáles objetivos se deben alcanzar, busca brindar condiciones racionales para que la empresa, sus departamentos o divisiones se organicen a partir de ciertas hipótesis respecto de la realidad actual y futura.

### 2.2.6.3.2 Organización

La organización se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio de la organización.

Es la manera como la empresa trata de dar coherencia y compatibilizar muchas variables: los objetivos de la empresa, la división del trabajo, coordinación de las unidades, las personas que deben realizar el trabajo, la elección de cómo será el trabajo, por una parte y por otra, los cambios que ocurran en el ambiente externo, las oportunidades y amenazas, las coacciones y contingencias.

### 2.2.6.3.3 Dirección

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en práctica. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa; en todas las empresas los diferentes recursos

deben combinarse en proporciones adecuadas para obtener determinado resultado del servicio. La función Administrativa de Dirección está relacionada con los recursos humanos además estrechamente relacionado con la autoridad y el poder.

#### **2.2.6.3.4 Control**

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se apliquen. La existencia del control reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados. Cuando se habla de resultados deseados, se parte del principio de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Entonces, el control presupone la existencia de objetivos y de planes ya que no se puede controlar sin que haya planes que defina lo que debe hacerse.

El control verifica si la ejecución esta acorde con lo que se planeó y cuando más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron hechos, más complejo será el control. <sup>33</sup>

### **2.3. HIPÓTESIS**

#### **2.3.1 Hipótesis General**

- El Sistema de Control Interno caracterizado por el método COSO contribuirá significativamente a la Optimización de la Gestión Administrativa para una adecuada toma de decisiones en el Almacén Burton.

#### **2.3.2 Hipótesis Específicas**

- La información bibliográfica de varios autores permitirá fundamentar científicamente el Proceso de Auditoría, el Control Interno y la Gestión Administrativa para aplicar en el Almacén Burton.

---

<sup>33</sup>Chiavenato Idalberto; Administración Teoría, proceso y práctica.; Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill. Pág. 169, 201, 346, 347.

- El diagnóstico de los problemas de la Gestión Administrativa ayudará en la correcta toma de decisiones del Almacén Burton.
- El diseño del Control Interno contribuirá a definir los procesos para la Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton.

## **2.4. VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Sistema de Control Interno

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Optimización de la Gestión Administrativa

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.1.1 Cualitativa-Cuantitativa**

En la investigación la modalidad cualitativa permite mediante la entrevista no estructurada y la observación, tratar de investigar la naturaleza profunda de la realidad, mientras que la cuantitativa mediante encuestas, estudios y análisis de datos estadísticos permitirá conocer la realidad que sucede en la empresa correlacionando las variables a partir de la utilización de los datos.

Estas modalidades serán aplicadas en el Capítulo tercero mediante las encuestas, entrevistas y la observación.

#### **3.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 Investigación de Campo**

Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos del Control Interno, el mismo que implementaremos en los Capítulos primero, tercero y cuarto.

##### **3.2.2 Investigación documental-bibliográfica**

Tiene el propósito de conocer, comparar, ampliar, profundizar y deducir diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos, libros, revistas, periódicos y otras publicaciones, esto se realizará en el Capítulo segundo de la investigación.

### **3.2.3 Investigación Experimental**

Es el estudio en el que se manipulan ciertas variables independientes para observar los efectos en las respectivas variables dependientes, con el propósito de precisar la relación causa-efecto del problema planteado en el Capítulo primero.

## **3.3. MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.3.1. Métodos**

#### **3.3.1.1 Inductivo – Deductivo**

La Inducción va de lo particular a lo general, este se implementará cuando de la observación de los hechos particulares obtenemos proposiciones generales, mientras que la deducción partirá de lo general a lo particular, esto se realizará mediante las entrevistas, con la finalidad de detectar problemas y sugerir la solución respectiva en el Capítulo cuatro.

#### **3.3.1.2 Analítico – Sintético**

En el método analítico se estudiará las características internas del objeto de estudio, es decir, conocer misión, visión, objetivos, situación administrativa del almacén, cumplimiento de metas; con la finalidad de determinar la situación actual y parámetros de desempeño de la empresa, en cambio el sintético es un procedimiento mental que tiene como meta la comprensión cabal de la esencia de lo que ya conocemos en todas sus partes y particularidades, esto se logrará mediante los cuestionarios en el Capítulo cuatro.

#### **3.3.1.3 Dialéctica**

Nos permitirá buscar información verídica a través de la comunicación y entrevistas realizadas al personal y gerencia.

#### **3.3.1.4 Histórico –Lógico**

El método histórico tiene el propósito de encontrar los orígenes y antecedentes de la vida social y de esta manera comprender su naturaleza y funcionamiento. Y el lógico analiza los resultados de los cuestionarios debemos razonar las deducciones que se encontraría en el Almacén Burton.

#### **3.3.2. Técnicas**

**3.3.2.1 Encuesta.-** Es una de las técnicas que se utilizará para la recolección de información más usada, se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas del Nivel Directivo, Ejecutivo y de Operación que conforman el Almacén Burton; además de los clientes de la misma.

**3.3.2.2 Entrevista.-** Es una técnica orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideren fuente de información principalmente con la Gerente.

#### **3.3.3. Instrumentos**

**3.3.3.1 Guía de entrevista.-** Este ayudará a obtener información básica del Almacén Burton la misma que será dirigida a la Gerente Propietaria Srta. Isabel Brito, para tener un enfoque general de la situación del mismo.

**3.3.3.2 Cuestionarios.-** Se basa en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las encuestas que expresamente se mantienen con este propósito.

Las encuestas serán dirigidas a los 24 empleados, 30 proveedores y 100 clientes.



### 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

Es necesario determinar los elementos o individuos con quienes se va a llevar a cabo la investigación. Esta consideración nos conduce a delimitar el ámbito de la investigación definiendo una población de estudio y seleccionando la muestra.

La población base de nuestro estudio es finita, está integrada por 1 Gerente y 24 empleados que conforman Almacén Burton, además de los clientes que asisten diariamente son alrededor de 100 y cuentan con un promedio de 30 proveedores fijos que surten al almacén.

#### DEMOSTRACIÓN DE LA POBLACIÓN EN ESTUDIO

Cuadro N° 3

<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>NUMERO</b>
Gerente Propietario	1
Administrativos	2
Contador	1
Auxiliar de Contabilidad	2
Sistemas	3
Vendedores	9
Bodegueros	1
Mantenimiento	2
Seguridad	3
Clientes	100
Proveedores	30
<b>TOTAL</b>	<b>154</b>

Fuente: Almacén Burton  
Elaborado: Mariela Villa y Magaly Zambrano

#### 3.4.2 Muestra

En información suministrada se determinó una población objeto de estudio pequeña. Consideramos entonces que en la investigación que estamos llevando a cabo no ha sido necesaria la obtención de un cálculo muestra debido a que, la población objeto de nuestro estudio es finita y podremos estudiar a todo el conjunto.

### **3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente trabajo de investigación se ha podido obtener la siguiente información con la utilización de las técnicas de las entrevistas, encuestas y cuestionarios los cuales están detallados en las siguientes preguntas:

#### **3.5.1 Guía de Entrevista a la Srta. Isabel Brito Gerente Almacén Burton**

**1. ¿Existe un Sistema de Control Interno y en qué áreas?**

No existe un Sistema de Control Interno en el Almacén Burton.

**2. ¿Cuáles son los organismos o personas que controlan y supervisan el almacén?**

Las personas que controlan son dos hermanos, la Sra. Raquel Brito y el Dr. Alfredo Brito que constan como administradores del Almacén.

**3. ¿Cree usted que se necesita un Sistema de Control Interno?**

Almacén Burton si necesita de un Sistema de Control Interno, ya que no existe un control y no se ha podido lograr una buena Gestión Administrativa, para llevar a cabo el correcto funcionamiento de la empresa.

**4. ¿Cómo cree usted que se logrará Optimizar la Gestión Administrativa?**

La Optimización de la Gestión Administrativa se logrará mediante la implementación del Sistema de Control Interno ya que permitirá tener el control adecuado en las áreas específicas y se podrá obtener un reporte diario para saber cómo marcha la empresa y si se está realizando una correcta Gestión Administrativa en el mismo.

**5. ¿Existen manuales de procedimientos para guiar las actividades del Almacén y en qué áreas?**

No existen manuales de procedimientos, pero como dueña del almacén que soy solo se les da órdenes a los empleados para que realicen actividades específicas, pero tampoco existe personal que se encargue de actividades específicas, más bien todos los empleados realizan diversidad de actividades.

**6. ¿Existen problemas de pérdida de mercaderías?**

En ocasiones si existe la pérdida de mercadería ya que no constan las prendas que supuestamente existen en inventario, o también existen etiquetas de precios o de las prendas botadas por el almacén eso ya se le toma como pérdida de mercadería.

**7. ¿Ha logrado controlar el cumplimiento del pago puntual de impuestos?**

Si se realiza el pago puntual de los impuestos.

### 3.5.2 Encuestas a los empleados del Almacén Burton

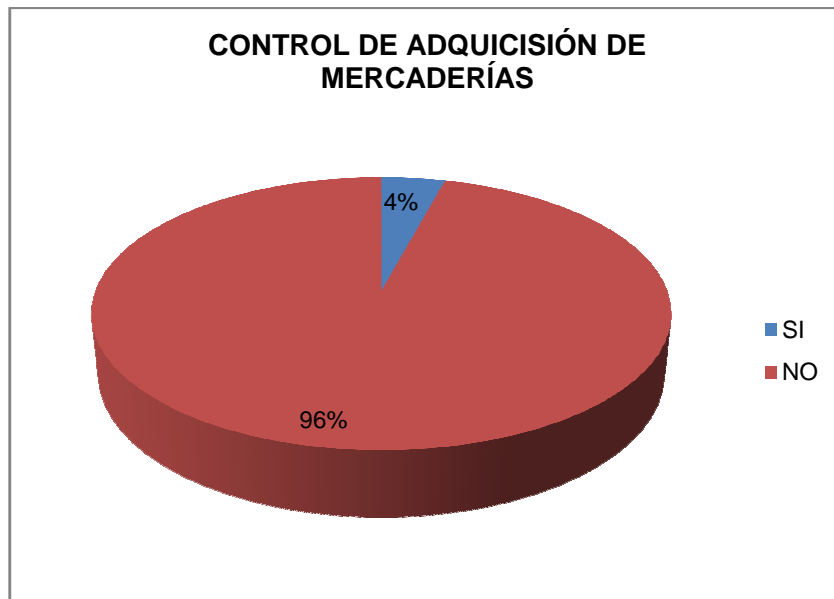
1. ¿La Administración controla las operaciones de adquisición de mercaderías adecuadamente?

#### CONTROL DE ADQUISICIÓN DE MERCADERÍAS

Cuadro N° 4

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	1	4 %
NO	23	96%
TOTAL	24	100%

Gráfico N° 6



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los empleados sobre el control de la adquisición de mercaderías, el 4% respondieron positivamente, mientras que el 96% contestaron que la administración no controla la adquisición de mercaderías.

## 2. ¿Existe control en los Procesos Administrativos?

### CONTROL DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

Cuadro N° 5

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	8%
NO	22	92%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 7



### INTERPRETACIÓN:

De acuerdo al control de los procesos administrativos los empleados respondieron, el 8% positivamente, mientras que el 92% contestaron que no existe control en los procesos administrativos.

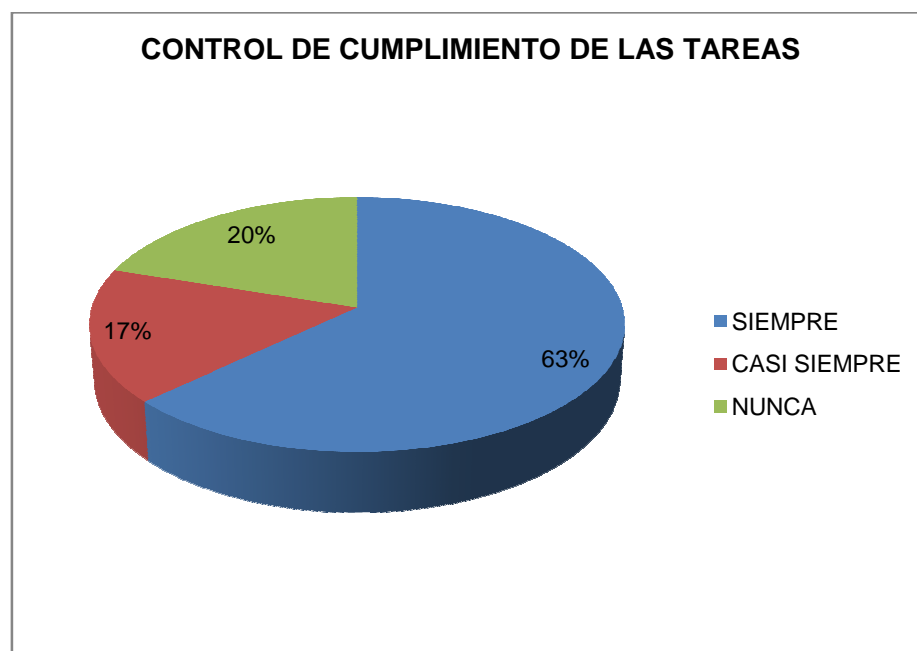
3. ¿Con qué frecuencia a los empleados se controla el cumplimiento de las tareas asignadas?

### CONTROL DE CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS

Cuadro N° 6

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SIEMPRE	15	63%
CASI SIEMPRE	4	17%
NUNCA	5	20%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 8



#### INTERPRETACIÓN:

Al momento de preguntar a los empleados sobre la frecuencia en que se les controla el cumplimiento de tareas, el 63% respondieron que siempre, mientras que el 17 % casi siempre y el 20% nunca controlan las tareas asignadas.

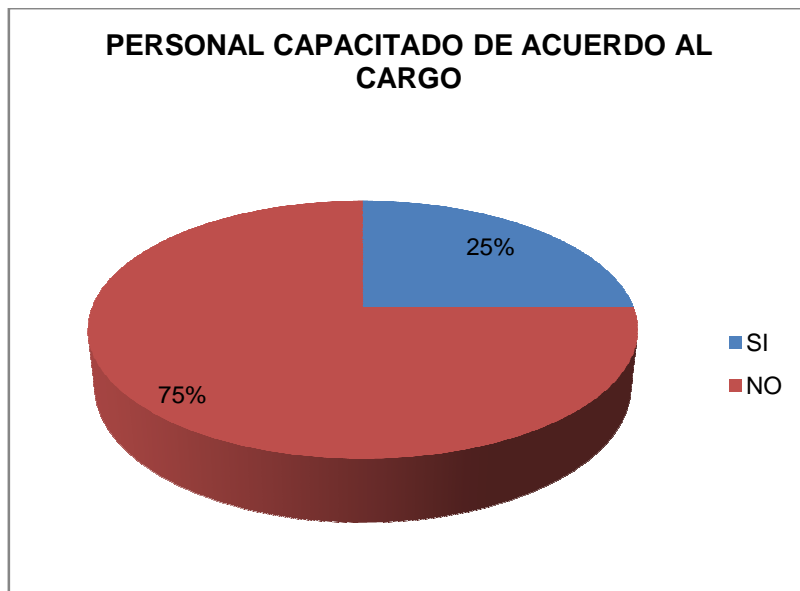
4. ¿Cree que existe personal capacitado para el cargo que desempeñan?

**PERSONAL CAPACITADO DE ACUERDO AL CARGO**

Cuadro N° 7

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	6	25%
NO	18	75%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 9



**INTERPRETACIÓN:**

A lo que se les preguntó a los empleados sobre la existencia de personal capacitado para el cargo que desempeñan, el 25% contestaron positivamente, mientras que el 75% dice que no existe personal capacitado.

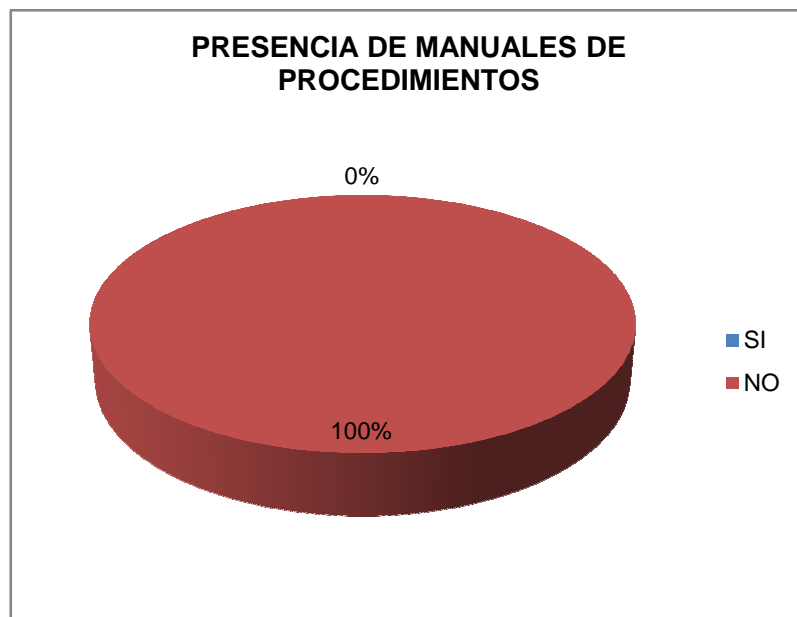
5. ¿Existe manuales de procedimientos para guiar las actividades que realiza el personal?

### PRESENCIA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

Cuadro N° 8

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	24	100%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 10



### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los empleados sobre la existencia de manuales de procedimientos para el personal, el 100% respondieron que no existían manuales.



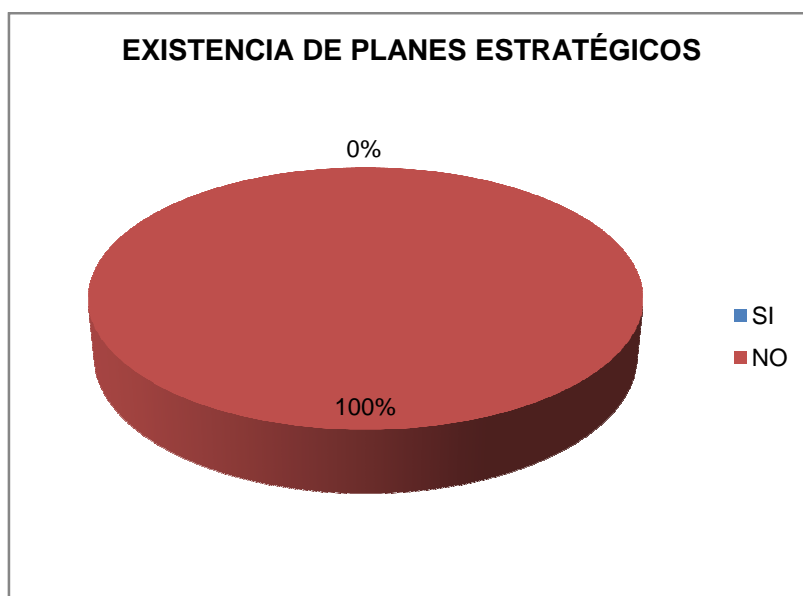
## 6. ¿Existen planes estratégicos en el Almacén?

### EXISTENCIA DE PLANES ESTRATÉGICOS

Cuadro N° 9

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	24	100%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 11



### INTERPRETACIÓN:

Al momento de preguntar a los empleados sobre la existencia de planes estratégicos en el almacén, el 100% respondieron que no existen planes estratégicos.

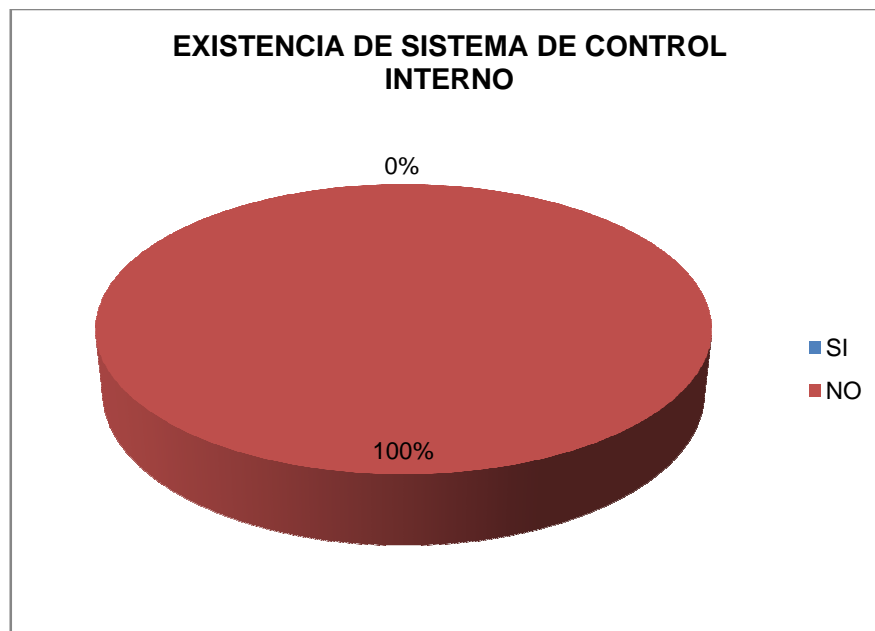
## 7. ¿Existe en el Almacén un Sistema de Control Interno?

### EXISTENCIA DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Cuadro N° 10

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	0	0%
NO	24	100%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 12



### INTERPRETACIÓN:

Los empleados sobre la existencia de un Sistema de Control Interno en el almacén, el 100% respondieron que no existe un control interno. Por lo tanto se afirma la hipótesis planteada.

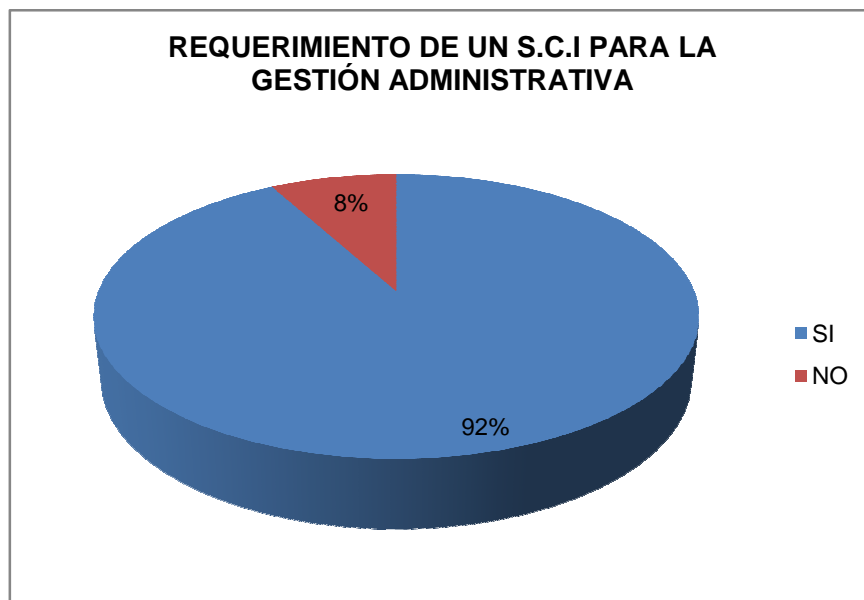
**8. ¿Cree que se requiere de un Sistema de Control Interno para Optimizar la Gestión Administrativa?**

**REQUERIMIENTO DE UN S.C.I PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA**

**Cuadro N° 11**

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	22	92%
NO	2	8%
TOTAL	24	100%

**Gráfico N° 13**



**INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les encuestó a los empleados sobre el requerimiento de un Sistema de Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa para el almacén, el 92 % respondieron positivamente, mientras que el 8% no creen que se requiera de un control interno. Por tanto se afirma la hipótesis planteada.

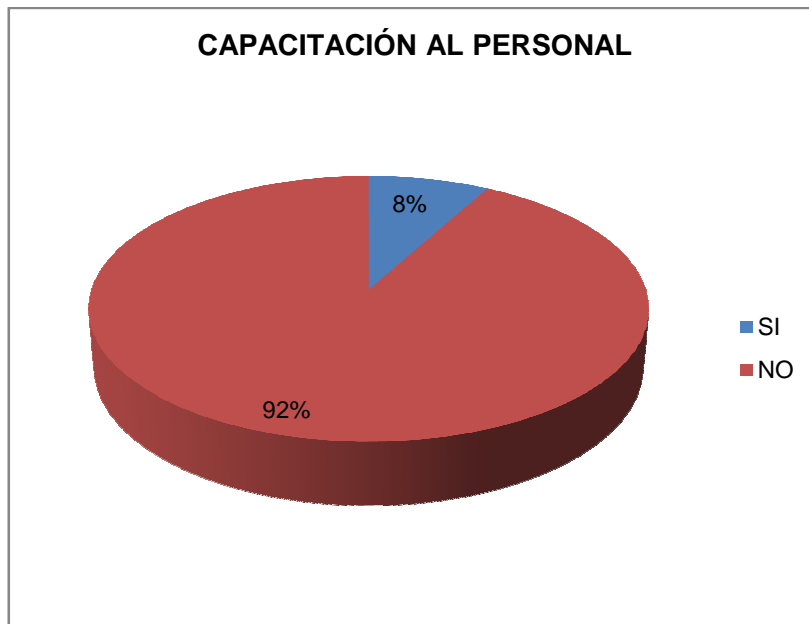
9. ¿Se realizan capacitaciones al personal para el cargo que desempeña?

**CAPACITACIÓN AL PERSONAL**

Cuadro N° 12

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	2	8%
NO	22	92%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 14



**INTERPRETACIÓN:**

Al momento de encuestar a los empleados sobre si se realizan capacitaciones al personal según su labor, el 8% respondieron positivamente, mientras que el 92% contestan que no se realizan capacitaciones al personal.

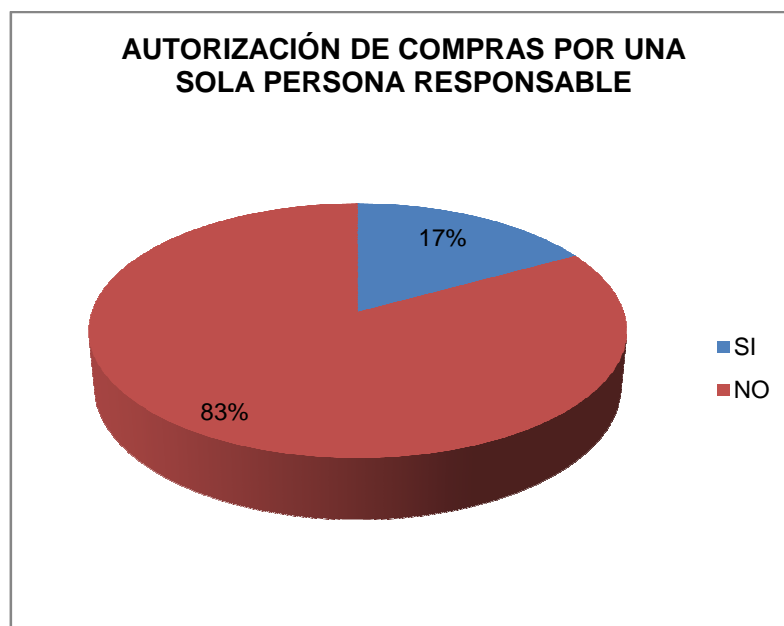
10. ¿Las compras son autorizados por una sola persona responsable?

**AUTORIZACIÓN DE COMPRAS POR UNA SOLA PERSONA RESPONSABLE**

Cuadro N° 13

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	4	17%
NO	20	83%
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 15



**INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les preguntó a los empleados del almacén sobre si las compras son autorizadas por una sola persona responsable, el 17% contestaron positivamente, mientras que el 83% que las compras no son autorizadas por una sola persona responsable.

### 3.5.3 Encuesta a los clientes del Almacén Burton

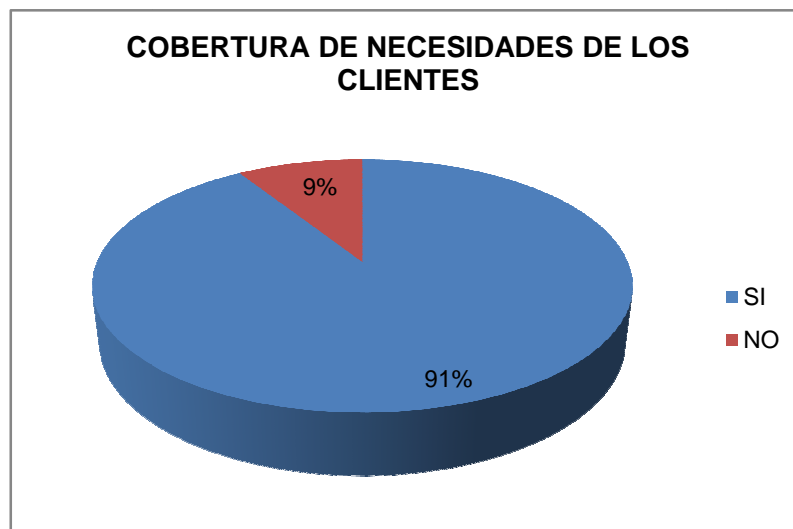
1.- ¿El almacén cubre las necesidades que usted tiene respecto a la variedad de la mercadería?

#### COBERTURA DE NECESIDADES DE LOS CLIENTES

Cuadro N° 14

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	91	91%
NO	9	9%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico N° 16



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los clientes sobre la cobertura de las necesidades respecto a la variedad de la mercadería, el 91% responde positivamente mientras que el 9% contestaron que el almacén no cubre sus requerimientos.

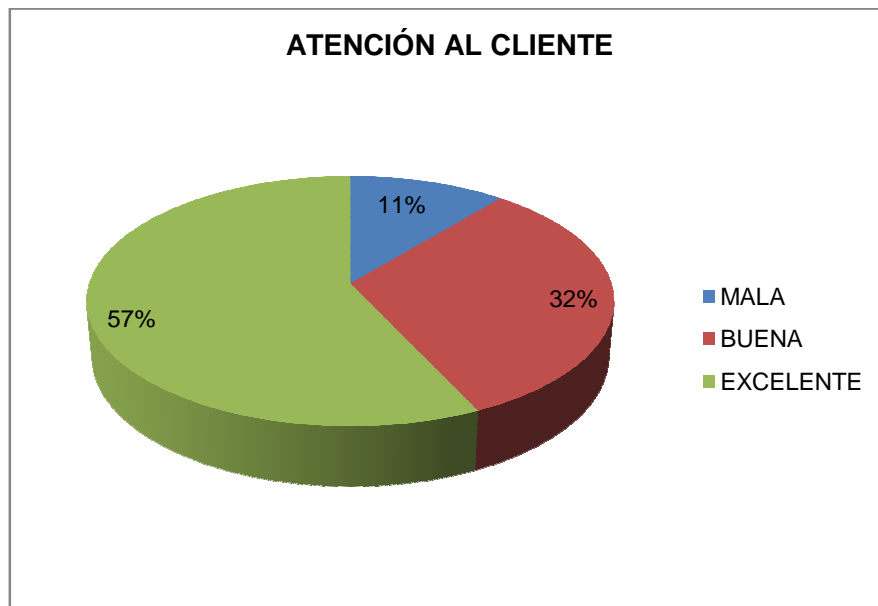
2.- ¿La atención por parte del personal hacia usted es?

### ATENCIÓN AL CLIENTE

Cuadro No. 15

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
MALA	11	11%
BUENA	32	32%
EXCELENTE	57	57%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.17



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los clientes sobre la atención del personal hacia a ellos en el almacén, el 57% responde que es excelente, el 32% que es normal, mientras que el 11% contestaron que la atención al cliente es mala.

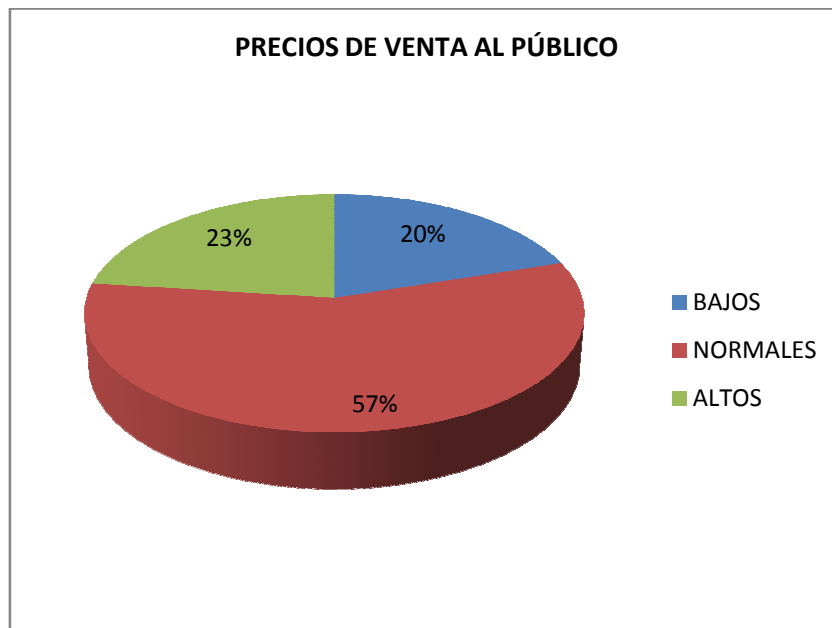
### 3.- ¿Con relación a otros almacenes los precios son?

#### PRECIO DE VENTA AL PÚBLICO

Cuadro No. 16

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
BAJOS	20	20%
NORMALES	57	57%
ALTOS	23	23%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.18



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los clientes sobre los precios de la mercadería, el 20% responde que son bajos, el 57% que es normal, mientras que el 23% contestaron que los precios son altos en relación a otros almacenes.



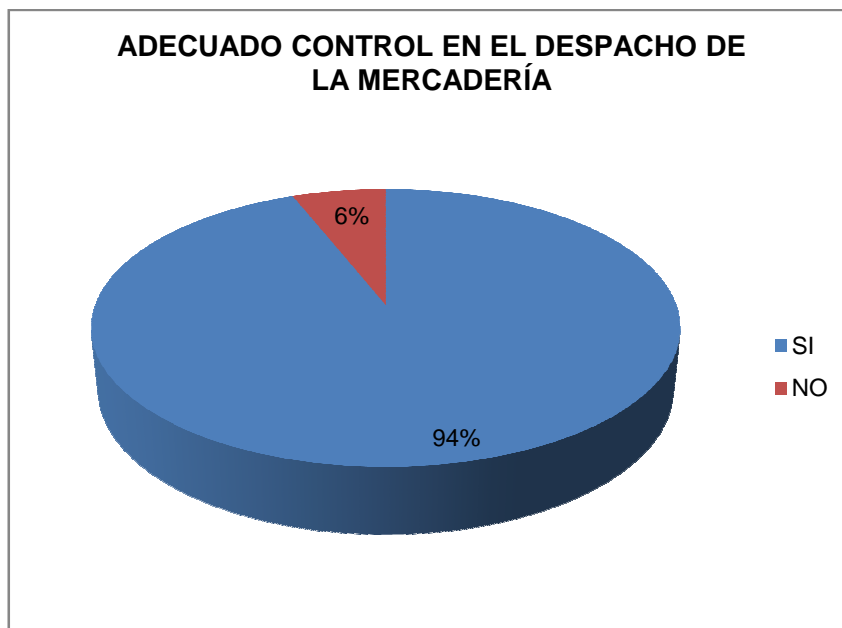
4.- ¿Cree que existe un adecuado control en el almacén al momento de realizar su compra?

### ADECUADO CONTROL EN EL DESPACHO DE LA MERCADERÍA

Cuadro No. 17

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	94	94%
NO	6	6%
TOTAL	100	100%

Gráfico No.19



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los clientes si existe un adecuado control al momento de despacharle su mercadería, el 94% responde positivamente, mientras que el 6% contestaron que en el almacén no existe un control.

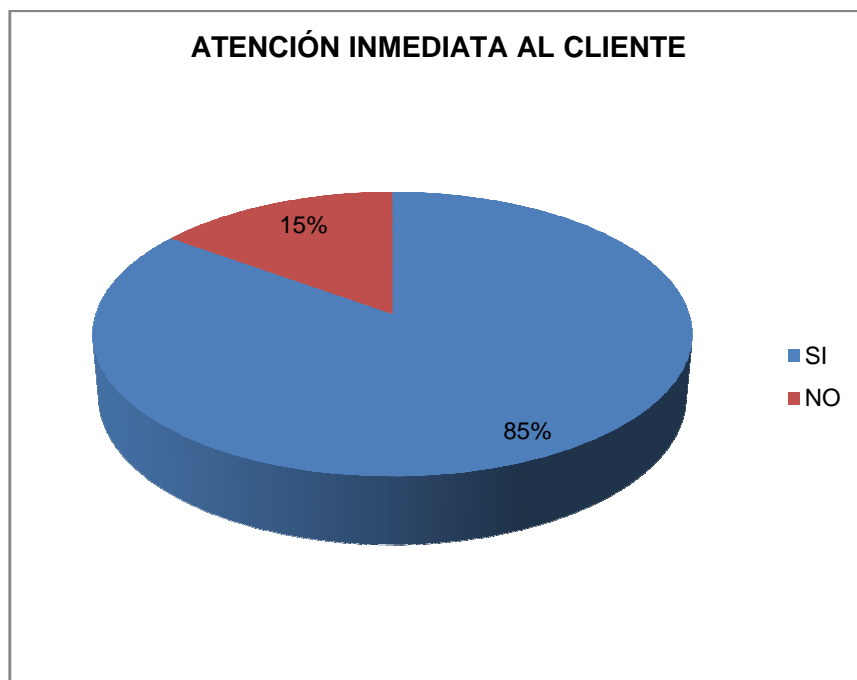
## 5.- ¿Usted es atendido(a) inmediatamente?

### ATENCIÓN INMEDIATA AL CLIENTE

Cuadro No. 18

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	85	85%
NO	15	15%
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.20



### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los clientes si son atendidos inmediatamente por los empleados, el 85% responde positivamente, mientras que el 15% contestaron que la atención no es inmediata debido al cambio de personal.

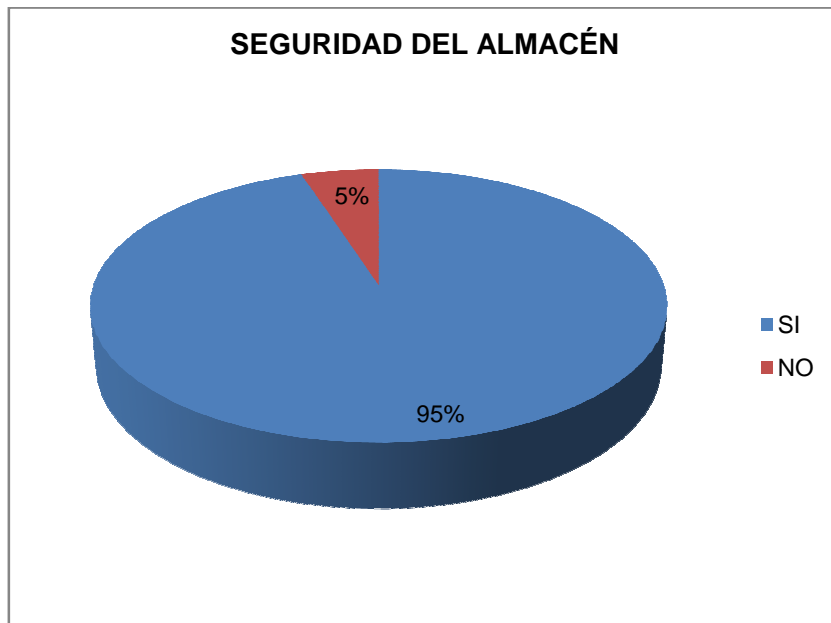
6.- ¿El Almacén cuenta con seguridad?

**SEGURIDAD DEL ALMACÉN**

Cuadro No. 19

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	95	95%
NO	5	5%
TOTAL	100	100%

Gráfico No.21



**INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les pregunta a los clientes si el almacén cuenta con seguridad, el 95% responde positivamente, mientras que el 5% contestaron que no hay seguridad confiable.

### 3.5.4 Encuesta a los Proveedores del Almacén Burton

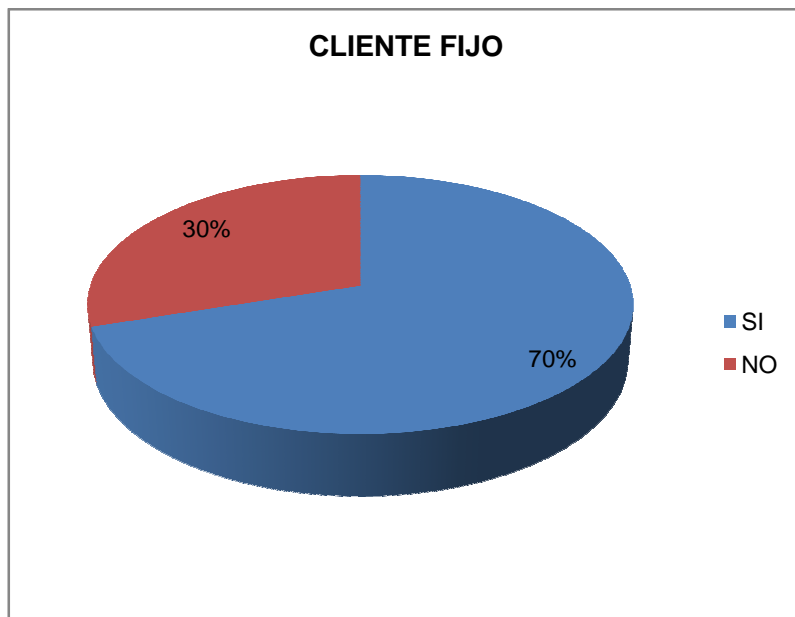
#### 1. ¿El Almacén Burton es un cliente fijo?

#### CLIENTE FIJO

Cuadro No. 20

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	70%
NO	9	30%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No. 22



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los proveedores si Almacén Burton es un cliente fijo, el 70% responde positivamente, mientras que el 30% no considera a Almacén Burton como un cliente fijo.

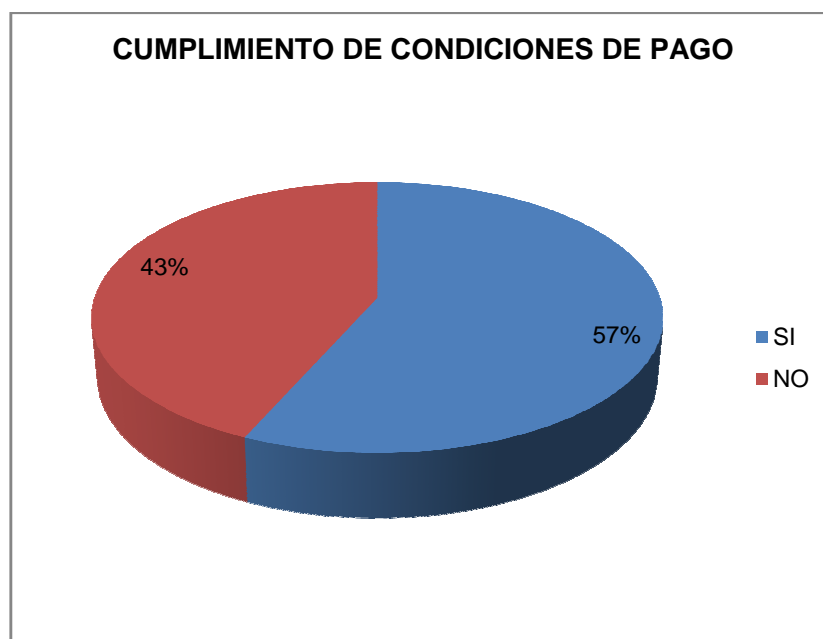
## 2. ¿Almacén Burton cumple con las condiciones de pago?

### CUMPLIMIENTO DE CONDICIONES DE PAGO

Cuadro No. 21

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	17	56.67%
NO	13	43.33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.23



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los proveedores si se cumple las condiciones de pago establecidos, el 51% responde positivamente, mientras que el 43% responde que no hay cumplimiento con los plazos de pago.

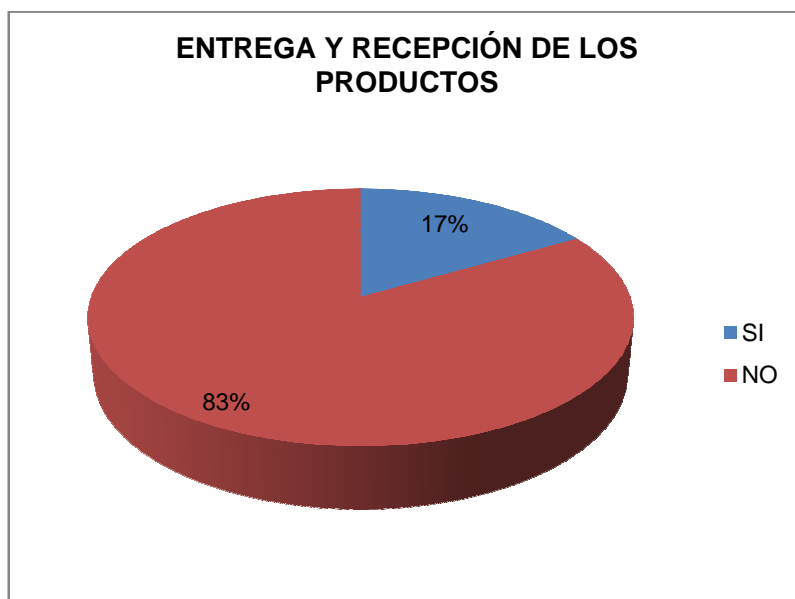
3. ¿Han tenido algún tipo de problemas en la entrega y recepción de la mercadería?

### ENTREGA Y RECEPCIÓN DE LA MERCADERÍA

Cuadro No. 22

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	5	16.67%
NO	25	83.33%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.24



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los proveedores si existen problemas en la entrega y recepción de la mercadería, el 17% responde positivamente, mientras que el 83% responde que no hay problemas con la mercadería, es despachada correctamente.

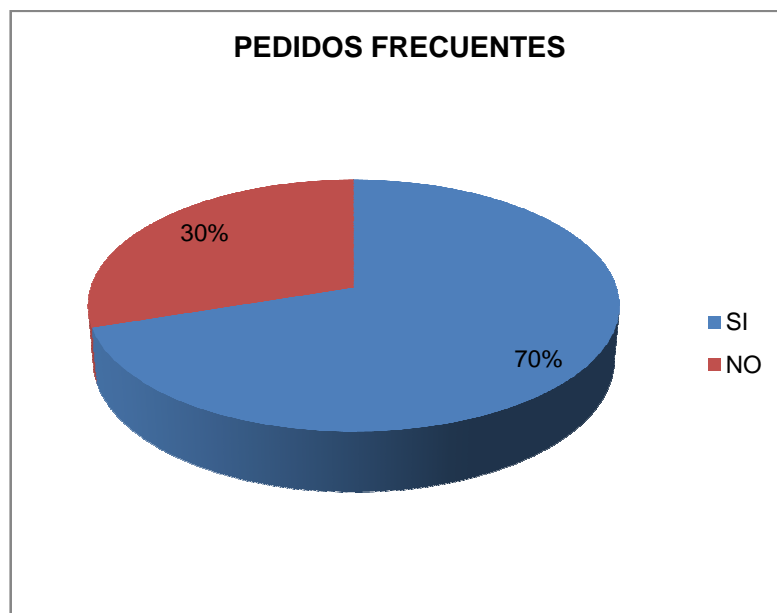
#### 4. ¿Realiza pedidos frecuentemente el almacén?

### PEDIDOS FRECUENTES

Cuadro No. 23

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	21	70 %
NO	9	30 %
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.25



#### INTERPRETACIÓN:

Cuando se les pregunta a los proveedores si realizan pedidos frecuentemente, el 70% responde positivamente, mientras que el 30% responde que no realizan pedidos frecuentemente ya que no son clientes fijos.

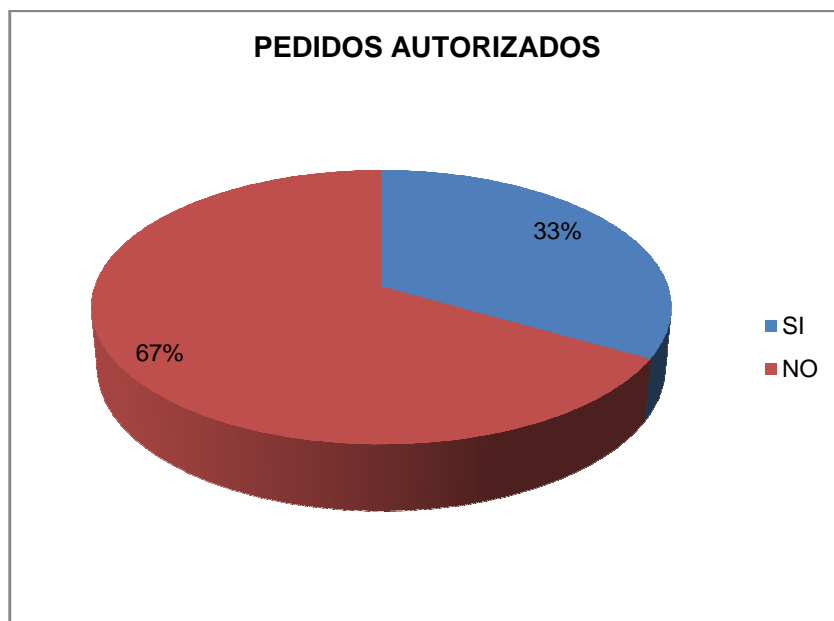
5. ¿Los pedidos son autorizados por una sola persona responsable?

**PEDIDOS AUTORIZADOS**

Cuadro No. 24

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	10	33.33%
NO	20	66.67%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.26



**INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les pregunta a los proveedores si los pedidos son autorizados por una persona responsable, el 33% responde positivamente, mientras que el 67% responde que los pedidos lo realiza cualquier persona del almacén y por eso no existe una buena coordinación para la compra de mercadería.



6. ¿El almacén cuenta con seguridad?

**SEGURIDAD**

Cuadro No. 25

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Gráfico No.27



**INTERPRETACIÓN:**

Cuando se les pregunta a los proveedores si el almacén cuenta con seguridad, el 100% responde positivamente.

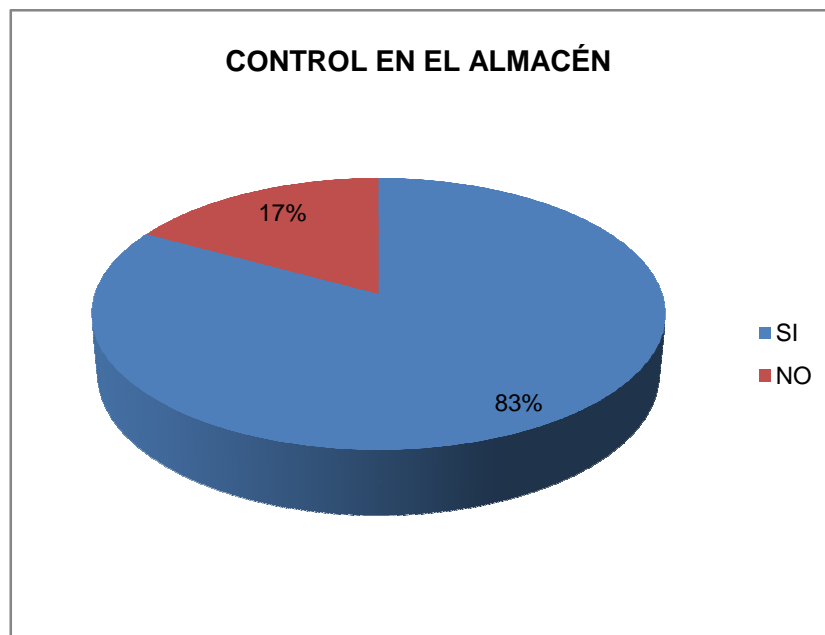
7. ¿Cree que existe un adecuado control en el almacén?

**CONTROL EN EL ALMACÉN**

Cuadro N° 26

ALTERNATIVA	CANTIDAD	PORCENTAJE
SI	25	83 %
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

Gráfico N° 28



**INTERPRETACIÓN:**

A lo que se les encuestó a los proveedores sobre la existencia de control en el almacén, el 83% respondió positivamente, mientras que el 17% contestaron que no existe un adecuado control en el almacén.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**

De lo hasta aquí desarrollado a lo largo de la presente investigación, con la información estadística presentada en los anteriores capítulos y de las encuestas aplicadas tanto a los clientes, proveedores y empleados del almacén; hemos podido demostrar mediante las preguntas de la encuesta a los empleados la inexistencia y requerimiento de un Sistema de Control Interno como está señalado en la hipótesis planeada al inicio del presente trabajo dando una respuesta afirmativa a esta investigación.

Además en las encuestas realizadas a los empleados en las preguntas uno, dos, cuatro, cinco, seis, ocho, nueve y diez señala la falta de un Control Interno en el almacén, tanto en la adquisición de mercaderías, procesos administrativos y asignación de personal responsable para ciertas actividades del mismo; además de la inexistencia de manuales, planes estratégicos, capacitación del personal y procedimientos para la optimización de la Gestión Administrativa; dando cabida a una inadecuada toma de decisiones y control de la misma.

## **CAPITULO IV**

### **SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **4.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **4.1.1 Título**

Diseño de un Sistema de Control Interno mediante el método COSO para Optimizar la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba.

##### **4.1.2 Institución Ejecutora**

Almacén Burton

##### **4.1.3 Beneficiarios**

- Gerencia
- Administración
- Clientes Internos
- Clientes Externos

#### **4.2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

##### **4.2.1 Objetivo General**

Diseñar un Sistema de Control Interno mediante el método COSO para Optimizar la Gestión Administrativa en el Almacén Burton del Cantón Riobamba.

##### **4.2.2 Objetivos Específicos**

- Elaborar el Sistema de Control Interno mediante el método COSO
- Desarrollar los componentes del Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa.

- Realizar un análisis de la matriz de medios internos y medios externos del Almacén.
- Proporcionar información suficiente para obtener una Optimización de la Gestión Administrativa y toma de decisiones.

### **4.3 ANTECEDENTE DE LA PROPUESTA**

En los actuales momentos las empresas comerciales necesitan controlar sus recursos y Optimizar la Gestión Administrativa para distinguirse en el mercado, por lo que es importante que las empresas desarrollen la aplicación de las etapas de la administración ya que permitirá que se cumpla con la planificación y organización de la empresa, además de desarrollar un adecuado control de las actividades que realizan.

Desarrollando el análisis de la presente investigación se ha obtenido que el Control Interno incide en la Optimización de la Gestión Administrativa por lo que es necesario para el almacén, diseñar un Sistema de Control Interno que nos permitirá obtener información de la posición en la que se encuentra y admita el mejoramiento de controles y procesos, con el objetivo de dar respuestas para lograr la Optimización de la Gestión Administrativa y así obtener la toma de decisiones oportunas.

### **4.4 JUSTIFICACIÓN**

Este marco es importante porque va a permitir una Optimización de la Gestión Administrativa es decir al desarrollo del mejoramiento continuo de los procesos, definiendo al Sistema de Control Interno como elemento para evaluar y controlar los procesos.

El Diseño del Sistema de Control Interno es útil porque permite ayudar a la administración a incrementar el éxito de la empresa mediante la acción de control, además de conocer el proceso que tiene la empresa ante la Optimización de la Gestión Administrativa y el manejo de los recursos.

Además beneficiaría a todo el almacén ya que por medio de ella contribuirá al logro de los objetivos, evaluar la eficiencia y eficacia de la toma de decisiones en la gestión administrativa, el cual tendrá un impacto en la atención al cliente, administración, comercialización y así en todos los parámetros que contiene la empresa.

La propuesta que se presenta no se ha efectuado anteriormente en el Almacén Burton por lo que se desarrollará con un enfoque original y con información aun no procesada que servirá para mejorar los procesos de la empresa.

#### **4.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Es factible la presente propuesta de acuerdo a los factores fundamentales que se mencionan a continuación:

- **Económico y Financiero.-** Se ha considerado que el Sistema de Control Interno es factible y posteriormente esta inversión permitirá que la entidad optimice la utilización de los recursos, logrando mayor eficiencia y eficacia en los procesos.
- **Legal.-** Es importante señalar que no existe impedimento legal para diseñar el sistema de control interno.
- **Tecnológico.-** En lo referente a la realización de la presente propuesta se tiene acceso a la tecnología ya que el Sistema de Control Interno es un instrumento que facilita al almacén en el mejoramiento de los procesos.

#### **4.6. FUNDAMENTACIÓN**

##### **4.6.1 Normas de Control Interno**

Con la finalidad de que los funcionarios responsables de la administración del Almacén tengan la posibilidad de diseñar los controles internos observando

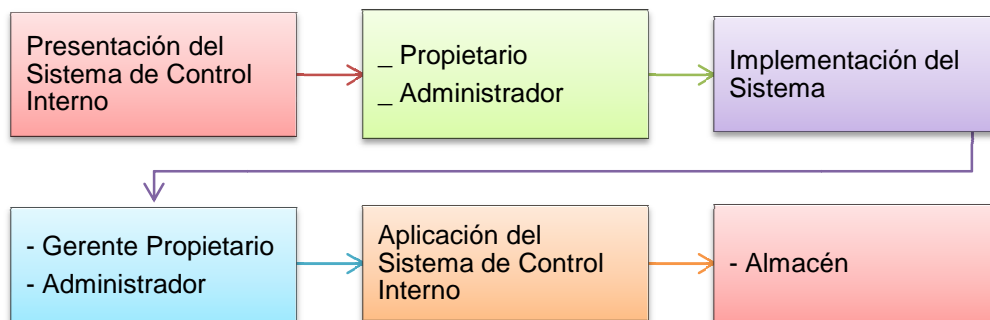
principios y fundamentos, asegurando la correcta utilización de los recursos, y la evaluación de las actividades.

#### 4.6.2 Responsabilidades del Sistema

La presentación del Sistema de Control Interno basado en el método COSO, se realizará al propietario y administradores, a quienes se les explicará en qué consiste el sistema y cuáles son los beneficios que se obtendrá al implementarlo en el almacén.

### RESPONSABILIDADES DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

GráficoN°29



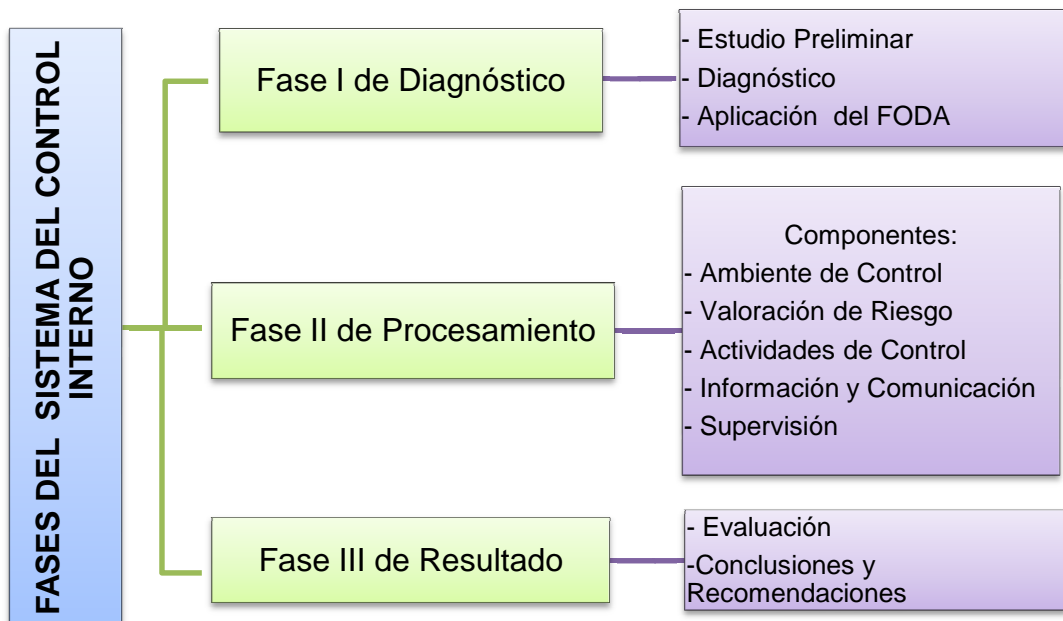
#### 4.6.3 Descripción del Sistema

De acuerdo a la investigación que se realizó, nos basamos en fuentes electrónicas y varios autores entre los cuales los más acertados para nuestra propuesta son; el autor Joaquín Rodríguez Valencia en su libro de Control Interno y Alberto de la Peña Gutiérrez con su libro de Auditoría un enfoque práctico; ya que nos pareció los más sintetizados y explicativos en las fases que se podrían aplicar al Sistema del Control Interno del Almacén Burton; por lo cual se realizó un análisis y se fusionó las ideas proporcionadas de los diversos autores para presentar nuestro criterio en la cual se llegó a determinar las siguientes fases.

El Sistema de Control Interno basado en el método COSO, consta de 3 fases las cuales se han diseñado para mejorar los procesos de las empresas.

## FASES DEL SISTEMA DEL CONTROL INTERNO

Grafico N°30



### Fase I: DIAGNÓSTICO

Esta fase consta del diagnóstico que nos basamos en los métodos analítico sintético y dialéctico a través de entrevistas que se realiza a la empresa, ya que se considera necesario saber cuáles son las condiciones en las que se encuentra la gestión de los procesos y luego se analiza el FODA para establecer Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta el Almacén en estudio.

### Fase II PROCESAMIENTO

En esta fase se presenta los 5 componentes del método COSO que son:

- Ambiente de Control
- Valoración de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión.



En los cuales se va explicando el objetivo, las políticas y procedimientos de cada uno de los criterios del modelo.

### **Fase III RESULTADOS**

Aquí se evaluará los resultados del proceso y se conocerá la contribución que el sistema dará a la Gestión Administrativa de la empresa; en base a esto se efectuará las debidas conclusiones y recomendaciones para beneficio del Almacén Burton.

Luego de la implementación se revisarán periódicamente el cumplimiento de las políticas y procedimiento establecidos mediante el método COSO, según sean las necesidades que el almacén presente.

#### **4.6.4. Desarrollo del Sistema**

##### **4.6.4.1. FASEI- DIAGNÓSTICO**

A continuación se detalla el esquema que se desarrollará, para dar inicio con el sistema, en esta fase se realizará un diagnóstico al almacén, para conocer la situación de la empresa.

###### **4.6.4.1.1. Diagnóstico de la Empresa**

###### **4.6.4.1.1.1. Conocimiento de la Gestión Administrativa**

###### **4.6.4.1.1.1 .1 Objetivo**

Establecer las condiciones en las cuales se realiza la Gestión Administrativa en el Almacén Burton mediante los cuestionarios dirigidos al personal y entrevista al Gerente.

#### 4.6.4.1.1.2- Alcance

Se espera tener un alcance amplio que incluya la revisión de la situación actual de la empresa, además de determinar la existencia y un buen uso de un Sistema de Control Interno y conocer la exactitud de la información que maneja la empresa; con la recopilación de información relacionada con la Gestión Administrativa, a través de entrevista al Gerente y encuestas al personal involucrado el mismo que se realizó anteriormente.

De los resultados obtenidos se preparan conclusiones para establecer cuáles son las condiciones reales en la que se encuentra la empresa.

#### 4.6.4.1.1.3 Recopilación de Información

Es la primera actividad que se realizará, ya que está dirigida a obtener información general sobre la empresa e información específica.

La información general de la empresa se lo solicitará ala Gerente, la misma que conoce los antecedentes de la empresa y sabe cuáles son los objetivos y metas que se desea alcanzar.

<b>ALMACÉN BURTON</b>			
<b>FORMULARIO DE SOLICITUD DE INFORMACIÓN GENERAL</b>			
<b>N°</b>	<b>PUNTOS A CONSIDERAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	¿Existe un organigrama en la empresa?		<b>X</b>
<b>2</b>	¿Cuenta la empresa con misión, visión, y valores?		<b>x</b>
<b>3</b>	¿Existen objetivos establecidos en la empresa		<b>x</b>
<b>4</b>	¿Existen planes estratégicos?		<b>x</b>
<b>5</b>	¿Existe manuales de funciones?		<b>X</b>
<b>6</b>	¿Existe información legal de la empresa?	<b>X</b>	
<b>7</b>	¿Existe una Estructura Organizativa?		<b>X</b>

Para conocer la Gestión Administrativa, se solicitará al administrador que dé respuestas a una serie de preguntas de control para establecer las condiciones en las cuales se está desarrollando.

<b>ALMACÉN BURTON</b>			
<b>INFORMACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN</b>			
<b>N°</b>	<b>PUNTOS A CONSIDERAR</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>1</b>	¿Existen objetivos establecidos para el área administrativa?		<b>X</b>
<b>2</b>	¿Cuenta con políticas establecidas para el área administrativa?		<b>X</b>
<b>3</b>	¿Posee la empresa un manual de funciones específica para el área?		<b>X</b>
<b>4</b>	¿Utiliza la empresa informes para la toma de decisiones?		<b>X</b>
<b>5</b>	¿Existe delegación de autoridades y de responsabilidades?		<b>X</b>

#### 4.6.4.1.1.4 Resultado del Diagnóstico

Mediante los resultados obtenidos con la recopilación de la información de acuerdo a la entrevista al Gerente y encuestas se ha concluido lo siguiente.

### CONCLUSIONES

Cuadro N° 27

<ul style="list-style-type: none"> <li>Inexistencia de un Sistema del Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 100% de los encuestados nos dieron a conocer que el almacén no cuenta con un Sistema de Control Interno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No posee un Manual de Responsabilidades y Funciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a la información obtenida el 100% indican que no existe manuales de responsabilidades y de funciones, lo que da lugar a no tener un cargo específico de trabajo y no puedan cumplir al máximo sus tareas asignadas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No cuenta con un Control de Procesos Administrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De las personas encuestadas el 92% muestran que no existe control de los Procesos Administrativos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Falta de personal Capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El 75% del personal revela que no existe capacitaciones para el cargo que desempeñan.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe Planificación Estratégica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De acuerdo a las encuestas el 100% respondió que no existen planes estratégicos, lo que con lleva a la inexistencia de objetivos empresariales, misión visión y un organigrama estructural adecuado.</li> </ul>

Por lo que es necesario contar con un Sistema de Control Interno, que vaya destinado a fortalecer las áreas internas como externas que se presentan en la Gestión Administrativa.

#### 4.6.4.1.1.2 Aplicación del FODA

Para diseñar el Sistema de Control Interno basado en el método COSO, se tomará los datos obtenidos de la investigación de campo, para determinar cuál es la situación actual de las empresas en estudio, estableciendo así las fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas.

#### MATRIZ FODA

Cuadro N°28

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Esta Legalmente Constituido</li> <li>- Existencia de Compromiso Corporativo.</li> <li>- Cuentan con Local Propio</li> <li>- Excelente diversidad de productos.</li> <li>- Buena relación Laboral.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ausencia de un Sistema de Control interno.</li> <li>- Inexistencia de capacitación del talento humano y preparación profesional.</li> <li>- Deficiente Gestión Administrativa</li> <li>- Falta de planificación estratégica</li> <li>- No cuenta con procedimientos de control</li> <li>- Inexistencia de manuales de responsabilidades y funciones</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Avance tecnológico.</li> <li>- Nuevos nichos de mercado</li> <li>- Productos de buena calidad.</li> <li>- Ingreso de nuevas líneas de productos.</li> <li>- Una buena ubicación estratégica.</li> <li>- Financiamiento Externo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia de otras empresas en el sector comercial.</li> <li>- Disminución de ventas por problemas económicos que afecta al país</li> <li>- Cambios repentinos de las Leyes que rigen al país.</li> <li>- Desastres Naturales que afecten al almacén.</li> </ul>

#### MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento del almacén la ponderación será la siguiente:

Cada factor tendrá una ponderación, la misma que estará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

Los parámetros que se utilizarán son clasificados así:

1.= Debilidad grave o muy importante

- 2 = Debilidad menor
- 3 = Fortaleza menor
- 4 = Fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados internos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 2,5.

Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades.

### PONDERACIÓN MATRIZ MEDIOS INTERNOS

Cuadro N° 29

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>				
1	Esta Legalmente Constituido	0.17	4	0.68
2	Existencia de Compromiso Corporativo	0.17	4	0.68
3	Excelente diversidad de productos	0.16	3	0.48
<b>DEBILIDADES</b>				
4	Inexistencia de capacitación del talento humano y preparación profesional.	0.17	1	0.17
5	Deficiente Gestión Administrativa	0.17	1	0.17
6	Falta de planificación estratégica	0.16	1	0.16
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>14</b>	<b>2.34</b>

De acuerdo con este resultado podemos demostrar que el Almacén Burton cuenta con más debilidades lo que implica que debemos poner énfasis en estos puntos para poder tomar decisiones oportunas, además de preocuparnos porque está demostrando puntos débiles con lo cual el almacén no puede llegar a alcanzar los objetivo.

### MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio del medio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz. Se evaluará cada factor mediante una ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a 1.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1 = Amenaza importante o mayor
- 2 = Amenaza menor
- 3 = Oportunidad menor
- 4 = Oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores.

Para los resultados externos la calificación puede ser entre 4 máximo que implica que la empresa tiene mayores oportunidades y 1 mínimo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 2,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio se posee más oportunidades que amenazas.

### PONDERACIÓN MATRIZ MEDIOS EXTERNOS

Cuadro N° 30

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Avance Tecnológico	<b>0.17</b>	<b>3</b>	<b>0.51</b>
2	Nuevo nichos de mercado	<b>0.17</b>	<b>4</b>	<b>0.68</b>
3	Financiamiento Externo	<b>0.16</b>	<b>4</b>	<b>0.64</b>
<b>AMENAZAS</b>				
4	Competencia de otras empresas en el sector Comercial.	<b>0.17</b>	<b>1</b>	<b>0.17</b>
5	Cambios repentinos de leyes que rigen en el país	<b>0.17</b>	<b>1</b>	<b>0.17</b>
6	Desastres naturales	<b>0.16</b>	<b>2</b>	<b>0.32</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2.49</b>

Como el resultado del análisis es de 2.49, lo cual se puede decir que el Almacén Burton, tiene con una mínima diferencia más amenazas que oportunidades, por lo que existe una competencia de otras empresas del sector comercial. Lo que se deberá tomar medidas precautelares para que este aspecto no afecte a la empresa.

#### **4.6.4.1.1.3 Propuesta de la Misión y Visión de Acuerdo al Resultado**

##### **Misión**

Mantener el crecimiento constante de nuestra empresa, a través de nuestro esfuerzo diario, tanto en su prestigio como en su participación en el mercado. Contando con la lealtad y confianza de nuestros clientes, al brindarles siempre nuestro cordial y mejor servicio poniendo a su alcance productos de inmejorable calidad, diseño y buen gusto.

##### **Visión**

Ser una empresa enfocada al mercado comercial, reconocida por su prestigio, compromiso, participación y crecimiento en el mercado. Fomentar el desarrollo personal y profesional de las personas que nos rodean.  
Guardar y fortalecer los valores que nos caracterizan.

#### **4.6.4.1.1.4 Objetivos Estratégicos**

El Almacén Burton de acuerdo con su misión y visión, guiará sus acciones para los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos estratégico.

- **Objetivo de Crecimiento**

Para un mejor crecimiento del almacén en el mercado comercial se deberá Optimizar la Gestión Administrativa de una forma eficiente, además de la creación de un Sistema de Control Interno para que se examine permanentemente las actividades de la empresa para el logro de los objetivos y metas establecidas.

- **Objetivos de Rentabilidad**

El objetivo primordial para los próximos años del almacén será de diseñar estrategias de Marketing para incrementar las ventas dando lugar a mejorar los niveles de la rentabilidad.

- **Desarrollo Tecnológico**

La falta de tecnología presenta una decadencia en los procesos por lo que es de vital importancia adquirir un sistema informático completo de contabilidad para un mejor registro de operaciones y transacciones, además de un control óptimo de los movimientos del inventario que asegure la toma de decisiones oportunas y confiables.

- **Desarrollo Humano**

El Almacén deberá preparar al personal de la empresa para obtener un mejor rendimiento en el desempeño de sus actividades mediante la elaboración de un plan de capacitación.

Además realizar una clasificación de puestos para que haya mejor coordinación en el trabajo con la identificación de las funciones y responsabilidades de cada persona con ayuda de manuales.



- **Orientación al Cliente**

Siendo que el cliente es el principio y fin de nuestra actividad, unos de los objetivos primordiales es la satisfacción a las necesidades y expectativas de los mismos, para lo que se deberá incluir mejoras en los procesos administrativos y de gestión que permitan mejorar la atención al cliente en la adquisición de productos de calidad.

#### 4.6.4.1.1.5 Valores Empresariales

Almacén Burton de Riobamba es una empresa basada en valores, que permiten tener un adecuado control y desarrollo de sus colaboradores para así contribuir el progreso y el logro de los objetivos propuestos.

El sistema de valores empresariales representa un conjunto de atributos mínimos indispensables para llevar a cabo las actividades con integridad e imparcialidad.

Garantizar integridad e imparcialidad demanda, entre otros requisitos, practicar un código de conducta que defina y promueva patrones de comportamiento de los funcionarios y un control de su rendimiento; incompatibilidad y, respeto al cliente.

### VALORES EMPRESARIALES

Gráfico N° 31



**Compromiso.**-Una cualidad del comportamiento a la que muchos respetan, valoran, la distinguen como algo muy especial pero que contradictoriamente rehúyen es al compromiso. Esto es así básicamente porque cuando asumimos compromisos optamos por caminos que exigirán de nosotros una serie de respuestas frente a eso sobre lo cual nos comprometimos; en consecuencia debemos por un lado renunciar y por el otro asumir, responder, frente a aquello sobre lo cual nos comprometimos.

**Honestidad.**- Es una cualidad de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad ante la organización.

**Vocación de servicios.**- Considera que el valor del servicio es una oportunidad de ejercer un poder que nace en ti mismo y que puede aplicarse en los diversos ámbitos ya mencionados. Este puede ser depositado de una manera directa o indirecta y su presencia puede ser transitoria o permanente, esto irá de acuerdo a las características y necesidades de los demás.

**Respeto.**- Es el ámbito de las relaciones interpersonales dentro de la organización. Por eso estamos convencidos de que a través del respeto por las personas y por todos los compromisos adquiridos, podremos lograr el posicionamiento de nuestra organización y el reconocimiento en el beneficio que brinda a la comunidad.

**Trabajo de equipo.**- Es la fuerza que integre al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes.

**Equidad.**- Se trata de la constante búsqueda de la justicia social, la que asegura a todas las personas condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género, entre otras.

4.6.4.1.1.6 Estructura Organizacional Lineal

Gráfico N° 32

NIVEL DIRECTIVO

**GERENTE**  
Srta. Yolanda Brito

NIVEL EJECUTIVO

**DTO. ADMINISTRATIVO**  
Dr. Alfredo Brito  
Sra. Raquel Brito

**DTO. SISTEMAS**  
Ing. Diego Villavicencio  
Ing. Angélica Cantos  
Ina. María Gonzáles

**DTO. CONTABLE**  
Lic. Dolores Viteri  
Lic. Nancy Pala  
Ina. María Quinche

**DTO- VENTAS**

NIVEL OPERATIVO

**RECURSOS HUMANOS**  
Elena Cuzco

**SEGURIDAD**  
Diego Cuadrado  
Isaac Rosero  
Jorae Moreno

**BODEGA**  
Mauro Lema

**MANTENIMIENTO**  
Klever Armas  
Fausto Coba

**VENEDORES**  
Elena Cuzco  
Pilar Parreño  
Ana Quevedo  
Hilda Cepa  
Fernanda Ruíz  
Yadira Santillán  
Daniela Torres  
Adriana Medranda  
Susana Villavicencio

**Elaborado por:** Mariela Villa y Magaly Zambrano  
**Aprobado por:** Srta. Isabel Brito Ortiz GERENTE ALMACÉN BURTON  
**Fecha:** 12 de Agosto del 2012

#### **4.6.4.2. FASE II PROCESAMIENTO**

En esta fase se desarrolla el Sistema de Control Interno basado en el método COSO, detallando los objetivos que se persigue en cada uno de los componentes del modelo, estableciendo políticas y procedimientos para cada criterio.

##### **4.6.4.2.1 AMBIENTE DE CONTROL**

El primer componente es el Ambiente de Control que está integrado por una serie de factores claves que incluye la integridad, los valores éticos y la competitividad del personal del almacén, la filosofía y el estilo de operación de la administración.

La manera cómo la administración asigna autoridad y responsabilidad, cómo organiza y desarrolla a sus empleados, la atención y la dirección proporcionada por los directivos.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Integridad y Valores Éticos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si la organización establece valores éticos basados en estándares de conducta, es decir, si mantiene una cultura de organización, que debe ser comunicada y puesta en práctica.

<b>1.1 INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Tiene el almacén un Código de Conducta?		0		0	No existe reglamentos ni políticas impuestas
2	¿Existe pronunciamientos relativos a los valores éticos?		0		0	
3	¿Mantiene comunicación y fortalecimiento sobre temas de valores éticos?	1			0	No tratan el tema en el Almacén
4	¿En la dirección ven una persona a imitar?	1			0	
5	¿Existen sanciones para quienes no respetan los valores éticos?	1		1		A través de multas cuando no se cumplen las ordenes
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>4</b>

CT=	CT	=	4	=	40%	Confianza=	40%
	CP		10			Riesgo=	60%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Compromiso por la competencia profesional del personal

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar si la Gerencia se interesa por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidades y conocimientos que se requiere en cada área de la entidad.

1.2 COMPROMISO DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales o informales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	1		1		Se comunican las funciones que deben realizar pero de manera informal.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridos para realizar los trabajos adecuados?	1			0	
3	¿El almacén se preocupa por su formación profesional?	1			0	No se realiza capacitación alguna.
4	¿Existe capacitación profesional para ayudar al mantenimiento y mejora de cada uno de los puestos?		0		0	
5	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con el Almacén?	1		1		
6	¿Sus habilidades son valoradas en la empresa?	1			0	
	<b>TOTAL</b>	5		2		7

CT=	CT	=	7	=	60%	Confianza=	60%
	CP		12			Riesgo=	40%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Filosofía Administrativa y Estilo de Operación

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si los factores más relevantes en la entidad son las actitudes mostradas hacia la información financiera, el procesamiento de la información, principios y criterios contables, entre otros.

<b>1.3 FILOSOFÍA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN</b>							
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES	
		SI	NO	SI	NO		
1	¿La dirección al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1			0	No se ve los riesgos de algunas operaciones.	
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1			0	En ocasiones se realizan varias tareas en diferentes áreas.	
3	¿Se da rotación de personal en las funciones operativas y procesos de datos?		0		0		
4	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las financieras?	1		1		Ocasionalmente hacen revisiones.	
5	¿La información financiera la mantiene en red con administración, contabilidad y sistemas?		0		0	Solo se informa al Gerente lo que sucede de manera informal.	
6	¿Se observa una actitud responsable ante la generación de información tanto contable como de gestión?	1		1			
7	¿Está de acuerdo con respecto a la información contable en forma y contenido?	1		1			
	<b>TOTAL</b>	5		3		8	
CT=	CT	=	8	=	57%	Confianza=	57%
	CP		14			Riesgo=	43%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Ambiente de Control  
**ALCANCE:** Estructura Organizativa

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficientemente las actividades que realiza el Almacén y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.

<b>1.4 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es apropiada?	1			0	No está bien definidas los mandos
2	¿La definición de responsabilidades de los principales directivos es adecuada?	1		1		
3	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	
4	¿En el organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, responsabilidades y dependencia?	1			0	No existe un organigrama en el Almacén
5	¿Hay empleados suficientes con capacidad de dirección y supervisión?		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>		<b>1</b>		<b>4</b>

CT=	CT	=	4	=	40%	Confianza=	40%
	CP		10			Riesgo=	60%



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Asignación de Autoridad y Responsabilidad

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autoridad.

<b>1.5 ASIGNACIÓN DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe políticas que describa las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?		0		0	No tienen políticas establecidas.
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1		1		
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos en el Almacén?	0			0	La administración tiene la responsabilidad de todo.
4	¿Se hace la delegación de autoridad en base al desenvolvimiento de cada individuo?	0		0		
5	¿El Gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada a los encargados de cada área?	1		1		
6	¿Están adecuadamente delimitadas las áreas de competencia dentro del almacén?	0		0		
<b>TOTAL</b>		2		2		4

CT=	CT	=	4	=	33%	Confianza=	33%
	CP		12			Riesgo=	67%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Ambiente de Control

**ALCANCE:** Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Se tiene como objetivo poner en práctica políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y que sean competentes dentro de los planes que tiene el Almacén.

<b>1.6 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Para selección del personal existen procedimientos claros de convocatoria, capacitación, evaluación, compensación y sanción del personal?		0		0	
2	¿Los procesos de selección del personal están basados en capacidad y desempeño?	1		1		En la entrevista se ve sus conocimientos.
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimientos y técnicas?	1		1		
4	¿Se averiguan sobre las referencias personales, profesionales y antecedentes judiciales en el reclutamiento del personal?	1		1		
5	¿Existe planes de capacitación que contemplen la orientación de nuevos empleados y la actualización de los demás?		0		0	No hay capacitación a los empleados
6	¿Es adecuada la carga de trabajo, en especial para los niveles directivos?	1		1		
7	¿Se observa mucho personal realizando tareas fuera del horario de trabajo?	1		1		
<b>TOTAL</b>		5		5		10

CT=	CT	=	10	=	71%			Confianza=	71%	
	CP		14					Riesgo=	29%	

#### **4.6.4.2.2 VALORACIÓN DE RIESGOS**

Cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse.

La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, constituyendo una base para determinar cómo se debe administrar los riesgos

Se deberá responder a los diferentes factores claves en los que observará que los objetivos hayan sido apropiadamente y debidamente definidos como comunicados; se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos además de clasificarlos de acuerdo a su relevancia y probabilidad de ocurrencia.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Valoración de Riesgo  
**ALCANCE:** Objetivos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si el almacén tiene definidos los objetivos ya que es una condición previa para la elaboración de riesgos, se constituye en un prerrequisito para hacer posible el control.

<b>2.1 OBJETIVOS</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos del almacén son claros y conducen al establecimiento de metas?	1			0	
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y cada actividad?		0		0	
3	¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles necesarios?	1			0	
4	¿La Administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la meta institucional?	1			0	
5	¿La entidad tiene establecidos objetivos de información financiera y de cumplimiento?		0		0	No existe objetivos definidos
6	¿Cuándo los objetivos del Almacén no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		0		0	
7	¿El almacén cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		
	<b>TOTAL</b>	4		1		5

CT=	CT	=	5	=	36%	Confianza=	36%
	CP		14			Riesgo=	64%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Valoración de Riesgo  
**ALCANCE:** Riesgos

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Evaluar los riesgos en un proceso interactivo ongoing, la administración debe centrar los riesgos en todos los niveles de la entidad, poniendo énfasis en aquellas que puedan afectar al área administrativa.

<b>2.2 RIESGOS</b>										
N°	PREGUNTAS					ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
						SI	NO	SI	NO	
1	¿Se identifican los riesgos y se discuten abiertamente con el gerente?					1		1		Cuando existen dificultades se dan a conocer a la propietaria.
2	¿Se clasifican los riesgos según el nivel de importancia?						0		0	
3	¿En el proceso de identificación de riesgos se determinan si son factores internos y externos?					1		1		Se ve quien o que provoca dificultades.
4	¿Identificando un riesgo en un área se involucra a toda la organización para que sea tomada en cuenta?						0	1		Solo los involucrados o responsables
5	¿La excesiva concentración o descongestión de operaciones se da por falta de competencia profesional y sus requerimientos de capacitación?					1		1		
6	¿Se considera los acontecimientos de ejercicios pasados?					1		1		
7	¿Existe mecanismos adecuados para identificar riesgos?						0		0	
<b>TOTAL</b>						4		5		9
CT=	CT	=	9	=	64%			Confianza=	64%	
	CP		14					Riesgo=	36%	

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Valoración de Riesgos  
**ALCANCE:** Análisis de riesgos y su proceso

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Medir los posibles impactos y consecuencias de los riesgos identificados. Una vez hecha la medición se podrán clasificar en orden de prioridad.

<b>2.3 ANÁLISIS DE RIESGO Y SU PROCESO</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?	1		1		Cuando existe problemas se toman medidas para solucionarlos.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de los diferentes riesgos detectados?	1		1		Se ve si los problemas anteriores se han vuelto a repetir.
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0	
4	¿En caso de efectuarse un determinado riesgo existe medidas de precaución para actuar?	1			0	
<b>TOTAL</b>		3		2		5

CT=	CT	=	5	=	63%	Confianza=	63%
	CP		8			Riesgo=	38%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Valoración de Riesgo

**ALCANCE:** Manejo del Cambio

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar si los ambientes económicos, industriales y reguladores que cambian y envuelven la actividad de la entidad.

<b>2.4 MANEJO DEL CAMBIO</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen, y reporten información sobre hechos que indiquen cambios?		0		0	
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la dirección se lleven a cabo correctamente?		0		0	
3	¿Se le comunica al personal sobre los riesgos posibles que pueden afectar a la entidad?	1			0	
4	¿Están en capacidad de reaccionar frente a los riesgos el personal?		0		0	
5	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?	1			0	
6	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad?		0		0	
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>		<b>0</b>		<b>2</b>

CT=	CT	=	2	=	17%	Confianza=	17%
	CP		12			Riesgo=	83%

#### **4.6.4.2.3 ACTIVIDADES DE CONTROL**

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo además que ayuda a mitigar los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de los mismos.

Las mismas se desarrollan en todos los niveles de la organización y en todas las funciones. Incluyen una amplia gama de actividades, tales como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, revisiones de desempeño, actividades tendientes a garantizar la seguridad, generación de archivos y documentación.



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Actividades de Control

**ALCANCE:** Tipos de Actividades de Control

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Interpretar a los controles preventivos, controles para detectar, controles manuales, controles computarizados y controles administrativos.

<b>3.1 TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones la realizan personas diferentes?		0		0	Solo la autorización realiza otra persona.
2	¿Cada área opera, coordina e interrelacionadamente, con las otras áreas de la organización?	1			0	
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta y completa?	1		1		
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad, se tiene primero la autorización de la dirección o gerencia?	1		1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes; están protegido por mecanismo de seguridad ilimitado a las personas autorizadas?	1			0	No existe seguridad en la documentación
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa?		0		0	
<b>TOTAL</b>		5		3		8

CT=	CT	=	8	=	57%	Confianza=	57%
	CP		14			Riesgo=	43%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Actividades de Control  
**ALCANCE:** Control sobre los Sistemas de Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información tanto a controles generales como de aplicación.

<b>3.2 CONTROL SOBRE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Manejan un Paquete Contable en el almacén?		0		0	Utilizan el sistema JUST solo para inventarios
2	¿El paquete de software de la entidad posee una estructura para el diseño e implementación del sistema de manera que se controle el desarrollo o mantenimiento del mismo?	1			0	Sí posee una estructura pero aun no se aplica el sistema.
3	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcance a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?		0		0	
4	¿El sistema ayuda a registrar, supervisar acciones y eventos en el momento que ocurren?		0		0	
5	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento que se desarrollan las operaciones en proceso?		0		0	
6	¿El personal que maneja el sistema entiende de todas las aplicaciones del mismo?		0		0	
7	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?		0		0	
<b>TOTAL</b>		1				1

CT=	CT	=	1	=	7%	Confianza=	7%
	CP		14			Riesgo=	93%

#### **4.6.4.2.4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El cuarto componente del Sistema de Control Interno es el sistema de información y comunicación, implementado tanto para los hechos y transacciones internas como las externas de relevancia para la organización.

Se debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que les permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Información y Comunicación  
**ALCANCE:** Información

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Capturar información pertinente, financiera y no financiera, relacionada con actividades tanto internas como externas.

4.1 INFORMACIÓN						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Están definidos los informes periódicos que deben remitirse a los distintos niveles internos para la toma de decisiones?	1		1		Se realiza cuando la propietaria pide algún informe.
2	¿El contenido de la información es apropiado, confiable y oportuno?	1		1		
3	¿En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1			0	
4	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?		0		0	
5	¿Se realizan reportes para brindar información en los niveles de la entidad?	0			0	
6	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1			0	Solo ve el Gerente la información
<b>TOTAL</b>		4		2		6

CT=	CT	=	6	=	50%	Confianza=	50%
	CP		12			Riesgo=	50%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton  
**COMPONENTE:** Información y Comunicación  
**ALCANCE:** Comunicación

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Apoyar la difusión y sustentación de sus valores éticos, así como los de su misión, políticas, objetivos y resultados de su gestión.

<b>4.2 COMUNICACIÓN</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1		1		
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba en la entidad?	1		1		
3	¿Aseguran que los empleados puedan proponer cambios de las rutinas que mejoren el desempeño?	1			0	Se aceptan opiniones de los empleados más antiguos porque conocen el movimiento del almacén.
4	¿La administración mantiene actualizado al directorio del desempeño del Almacén?	1			0	
5	¿Se comunica los aspectos relevantes de control interno de la entidad y sus responsabilidades?		0		0	No existe control interno
6	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	1		1		
<b>TOTAL</b>		5		3		8

CT=	CT	=	8	=	67%	Confianza=	67%
	CP		12			Riesgo=	33%

#### **4.6.4.2.5 SUPERVISIÓN**

La Supervisión es el último componente del Sistema de Control Interno, esto es el monitoreo continuo que ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Actividades de Monitoreo

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras las operaciones diarias de la entidad.

<b>5.1 ACTIVIDADES DE MONITOREO</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		
2	¿Se realiza verificaciones de registro con las existencias físicas de los recursos?		0		0	
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1		1		En una sola ocasión por pedido de la dueña se realizó una auditoría.
4	¿El Gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación del Almacén?	1			0	
5	¿Se compara información generada internamente con otra preparada por entidades externas?	1			0	
<b>TOTAL</b>		4		2		6

CT=	CT	=	6	=	60%	Confianza=	60%
	CP		10			Riesgo=	40%

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** Almacén Burton

**COMPONENTE:** Supervisión

**ALCANCE:** Reportes de Deficiencias

**MOTIVO DEL EXAMEN:** Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del Sistema de Control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.

<b>5.2 REPORTES DE DEFICIENCIAS</b>						
N°	PREGUNTAS	ADM.		EMPL.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se considera los informes provenientes de fuentes externas para valorar el Sistema de Control Interno?		0		0	No existe
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los supervisores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1			0	
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al nivel directivo para que se tome las medidas necesarias?	1			0	
<b>TOTAL</b>		2				2

CT=	CT	=	2	=	33%	Confianza=	33%
	CP		6			Riesgo=	67%



#### 4.6.4.3. Fase III RESULTADOS

Esta es la última fase del Sistema de Control Interno por lo que es la más significativa ya que constituye el resultado final, el mismo que facilitará la oportuna toma de decisiones correctivas de acuerdo a lo encontrado en el respectivo control, para un mejor desempeño y funcionamiento del Almacén.

##### 4.6.4.3.1 Resultado del Control Interno

Aquí se efectúa las conclusiones y recomendaciones del cuestionario del control interno de cada componente dividido en sus fases:

### AMBIENTE DE CONTROL

Cuadro N° 31

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Integridad y Valores Éticos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El almacén no cuenta con un código de conducta ni existe pronunciamientos sobre el tema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El almacén debería elaborar un código de conducta y comunicar a los empleados cuáles son las políticas y valores éticos que deberán seguir.</li> </ul>
<b>Compromiso por la competencia profesional del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos.</li> <li>No se preocupan por la formación profesional, ni realizan capacitaciones al personal del almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debería elaborar un manual de funciones y responsabilidades para el almacén.</li> <li>Debería existir un plan de capacitación para las áreas más delicadas como son el Talento Humano y Contabilidad y demás áreas que la gerencia lo considere necesarios.</li> </ul>
<b>Filosofía Administrativa y estilo de operación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se da rotación de personal en las funciones operativas, de contabilidad y proceso de datos además de falta de delegación de responsabilidades.</li> <li>Las operaciones financieras son controladas a pesar de no aplicar el sistema contable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se deberá rotar el personal en puntos clave para que no se hagan indispensables además de delegar responsabilidades en los procesos para tener un mejor control.</li> <li>Debería aplicarse el sistema contable para una información más rápida y no se realizaría manualmente.</li> </ul>

<p align="center"><b>Estructura Organizativa</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el almacén no existe una estructura organizacional.</li> <li>• La administración no ha definido una estructura organizativa en base a procedimientos de control porque no existe un Sistema de Control.</li> <li>• Los empleados no tienen suficiente capacidad de dirección y supervisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente debería buscar asesoría profesional para establecer los puestos, funciones y responsabilidades que debe tener el almacén para poder cumplir con todas sus actividades, además de establecer delineamientos de los cuales el almacén estarán regidos como los objetivos, valores corporativos, etc.</li> <li>• Se sugiere establecer procedimientos de control en los diferentes aspectos.</li> <li>• Se debería a los empleados incentivar e instruir para que tengan capacidad de dirección para que puedan contribuir con el almacén.</li> </ul>
<p align="center"><b>Asignación de Autoridad Y Responsabilidad</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con políticas bien definidas para el nivel operativo.</li> <li>• No existe una delegación de funciones adecuadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se sugiere establecer políticas bien definidas.</li> <li>• Se propone realizar un manual funciones, procedimientos y responsabilidades.</li> </ul>
<p align="center"><b>Políticas y Prácticas en materia de Recursos Humanos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe procedimientos para la selección de personal, son contratados sin realizarse pruebas o medición de sus capacidades.</li> <li>• No existe incentivos a los empleados por su preparación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder contar con un personal capacitado, debería realizar publicación en los medios de comunicación de uso masivo, posterior a ello las pruebas técnicas, psicológicas y de razonabilidad.</li> <li>• Deberían incentivar a los empleados, para que tengan el esmero de esforzarse por hacer correctamente las cosas, ya que solo se limitan hacer lo que les corresponde.</li> </ul>

## VALORACIÓN DE RIESGOS

Cuadro N° 32

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los objetivos no son claros y no están definidos de acuerdo a cada actividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El almacén deberá fijar objetivos para cada área además de difundir a los empleados las actividades que se cumplan en base a lo definido.</li> </ul>
<b>Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No existen mecanismos adecuados para identificar riesgos ni clasificación de acuerdo a su importancia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debe realizar una exploración y estudio del mercado para identificar riesgos y establecer si los riesgos producidos son por factores internos o externos y cuando sea posible corregirlos, así evitar potenciales inconvenientes dentro del almacén además de segregarlos para afrontarlos a la brevedad según su importancia.</li> </ul>
<b>Análisis de riesgos y su proceso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Para la interpretación del efecto de un riesgo no existe un proceso de valoración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los riesgos son inherentes a cualquier proceso, por lo cual obligatoriamente el Gerente del Almacén debe asignar un porcentaje de ocurrencia para darle la atención debida, analizar, interpretar y buscar una solución viable a los riesgos</li> </ul>
<b>Manejo del cambio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se han implementado sistemas que brinden información estadística de las operaciones.</li> <li>No existen controles que aseguren que las acciones de la Dirección son realizadas correctamente.</li> <li>No existe ningún mecanismo que pueda anticiparse a los cambios que puedan afectar a la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se debería realizar mensualmente la valorización de la Gestión del Almacén a través de indicadores de Gestión.</li> <li>Se debería implementar un control interno con cuestionarios de objetivos planteados frente a cuestionarios de objetivos alcanzados, lo cual ayudará a determinar si la Gestión Administrativa es idónea.</li> <li>Se sugiere establecer medidas o herramientas para poder evitar los riesgos, y dar seguimiento necesario para que estas sean cumplidas.</li> </ul>

## ACTIVIDADES DE CONTROL

Cuadro N° 33

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Tipos de actividades de control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones no es realizado por personas diferentes.</li> <li>• No se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá delegar responsabilidades a cada uno de los empleados para que en caso de errores identificar a la persona responsable y no solo concentrar responsabilidades a una sola persona.</li> <li>• Se sugiere implementar indicadores de desempeño</li> </ul>
<b>Control sobre los sistemas de información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un sistema contable que se aplique en el área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se deberá adquirir un paquete contable para tener mayor seguridad en los procesos y ayude a todas las áreas; además permita analizar y constatar si el sistema contable presta las seguridades necesarias y, las opciones necesarias para el desempeño correcto del almacén.</li> <li>• Al personal, antes de que se le entregue el computador con el paquete contable deberá ser capacitado previamente, así podrá desempeñar correctamente sus funciones.</li> </ul>

## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Cuadro Nº 34

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Información</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La información generada por la organización no es comunicada en la forma y tiempo indicado a los empleados del almacén.</li> <li>• El sistema de información de Almacén Burton solo se utiliza para ingresar compras y ventas, mas no se aplica para generar la información necesaria.</li> <li>• No se realiza reportes para tener un conocimiento de cómo se encuentra el almacén.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debería comunicar en el tiempo y la forma correcta la información generada por la organización.</li> <li>• Es recomendable aplicar el sistema contable de tal manera que se pueda obtener la información rápida y necesaria del almacén, para poder tomar decisiones.</li> <li>• La gerencia debería ordenar que se realicen reportes mensuales para informar la situación financiera y administrativa del almacén a todo el personal.</li> </ul>
<b>Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe una comunicación abierta en la entidad por lo que no hay una buena coordinación y planificación de las tareas.</li> <li>• La administración no cuenta con un directorio actualizado del desempeño y ocurrencias de la entidad.</li> <li>• Almacén Burton no posee un Sistema de Control Interno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de Almacén Burton debería tener una comunicación abierta para que las actividades puedan ser coordinadas y no tener que afrontar obligaciones imprevistas.</li> <li>• Se recomienda realizar evaluaciones de desempeño del personal y posteriormente actualizarlas, lo cual servirá para poder identificar la situación real del almacén.</li> <li>• Es de gran utilidad diseñar un Sistema de Control Interno para Optimizar la Gestión Administrativa.</li> </ul>

## SUPERVISIÓN

Cuadro Nº 35

ALCANCE	CONCLUSIONES	RECOMENDACIONES
<b>Actividades de monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se realiza controles de las existencias de inventarios físicos con los registros.</li> <li>• El gerente no realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin duda alguna la gerencia debería propender a verificar si la información del sistema es igual a la física, es decir confirmar que si lo que se encuentra en el sistema con lo físico es real o no.</li> <li>• Deberían evaluar la gestión de la empresa por lo menos cada dos meses, así buscar los puntos bajos y alguna alternativa que permita su reivindicación.</li> </ul>
<b>Reportes de Deficiencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El almacén no considera los informes de fuentes externas para valorar el Sistema de Control Interno</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Gerente deberá implementar un Sistema de Control Interno además de realizar inspecciones de desempeño a cada uno de los trabajadores para valorar y comprobar las evaluaciones efectuadas.</li> </ul>

### 4.6.4.3.2 Valoración de Riesgos y Actividades

La aplicación del Control Interno no es un evento o circunstancias, sino una serie de acciones que se encuentran inmersas en las actividades de toda la organización adicionalmente constituye un medio para alcanza un fin y por lo tanto, el control interno no es un fin en sí mismo. Todo el personal dentro de su ámbito de actuación en una organización tiene participación y responsabilidad en el proceso de control.

El señalamiento del propósito del control es asegurar razonablemente el cumplimiento de objetivos de tipo operacional, financiero y normativo.

En base a esta afirmación se efectuará un análisis de las actividades de control, en base a los objetivos que involucran a todas las áreas del Almacén Burton.

Para esto se definirá de la siguiente manera los objetivos propuestos.

-E → Que tienen relaciones con efectividad y eficiencia de las operaciones.

-C → Que tiene relación con la confiabilidad de la información.

-N → Que tiene relación con leyes y normativas aplicables.

A continuación se detallan los objetivos, los riesgos a enfrentarse y las actividades de control.

### VALORACIÓN DE RIESGOS Y ACTIVIDADES

Cuadro N° 36

OBJETIVOS	VALORACIÓN	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
Diseñar un Sistema de Control Interno y Optimizar la Gestión Administrativa.	<b>ECN</b>	Falta de control en los procesos y la detección de riesgos oportunamente que se verán reflejados en los estados financieros.	Implementar un sistema de control interno para controlar los procesos y salvaguardar los recursos.
Utilizar un sistema contable con la finalidad de obtener información eficiente y oportuna	<b>EC</b>	La información al no ser identificada oportunamente, existe una suspensión en las actividades empresariales.	Utilizar y actualizar el software constantemente y tener un adecuado control sobre manejo y cambios en los sistemas.
Desarrollar una cultura organizacional para mejorar el desempeño del personal.	<b>E</b>	Comunicación deficiente en las funciones de los objetivos	Desarrollar una comunicación directa entre los niveles del almacén.
Adquirir tecnología de punto para mejorar el nivel operativo del almacén.	<b>E</b>	Falta de personal capacitado para el uso de la tecnología.	Establecer políticas de acción para la optimización de recursos y tiempo.

#### **4.6.4.3.3 Conclusiones y Recomendaciones**

- **Estructura Orgánica Funcional**

##### **Conclusión**

El Almacén Burton no posee una estructura orgánica funcional definida, solo cuenta con una distribución de cargos a breves rasgos.

##### **Recomendación**

Teniendo en cuenta que para que el almacén crezca de forma organizada y adecuada, es necesario que la Gerencia con la Administración establezcan e implementen una estructura organizacional, para poder descentralizar las funciones ya que el éxito en los procesos radica en que cada empleado y directivos realicen sus funciones de forma eficiente y efectiva.

Esto involucra a que las responsabilidades, acciones y actividades de trabajo sean distribuidas adecuadamente tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los funcionarios que laboran en la entidad.

- **Planeación Estratégica**

##### **Conclusión**

El Almacén Burton carece de planeación estratégica, por lo que no pueden pronosticar cada una de las actividades y operaciones que ocurren en la misma.



## **Recomendación**

El Gerente no encamina al almacén como una empresa, sino como un negocio familiar, por lo que no se ha visto la importancia de realizar una planificación estratégica, la misma que define los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos trazados y también los lineamientos bajo los cuáles se va a regir el personal en general; debido a que la Gerencia con la Administración deberán establecer formalmente la planeación de acuerdo a sus necesidades y situación actual en pos del desarrollo del almacén.

- **Manuales de Procedimientos y Reglamentos Internos**

## **Conclusión**

Almacén Burton carece de manuales de procedimientos y reglamentos internos que sirva de guía a los empleados para que realicen las actividades adecuadamente.

## **Recomendación**

En el almacén es necesario e importante que la Gerencia y la Administración implemente manuales de procedimientos y funciones, además de reglamentos internos acorde a sus necesidades; esto ayudará a la relación entre el Gerente y los Empleados, ya que se determinará cuales son las responsabilidades que deberán cumplir y las posibles sanciones de las que pueden ser objeto por su incumplimiento, además tendrán claras las políticas bajo las cuáles van a desempeñar sus funciones.

- **Capacitación del Personal**

**Conclusión**

Los Empleados y Directivos del Almacén Burton, no cuentan con capacitación y actualización profesional para la realización de las actividades que son asignadas.

**Recomendación**

Es importante que cada elemento de la empresa tenga una capacitación profesional para que su desempeño sea de manera eficiente y eficaz, y se vea reflejado en los resultados de la empresa; además de incentivar a los trabajadores de acuerdo a su nivel de rendimiento en sus cargos.

Por lo que la Administración y Recursos Humanos deberán implementar un plan de capacitación para cada uno de los empleados que se ubiquen en las áreas más vulnerables y que estén en contacto con el público, de esta manera mejorar los procedimientos y alcanzar las metas trazadas.

- **Sistema de Información**

**Conclusión:**

El Almacén Burton no cuenta con un sistema contable que le permita facilitar y obtener información inmediata de los movimientos que realiza el departamento.

**Recomendación:**

La Gerencia deberá adquirir un sistema de información contable que pueda cubrir las necesidades, que les permita obtener cualquier reporte que Gerencia o cualquier área necesite en un tiempo óptimo, reportes que faciliten

verificar el estado actual de la empresa, que presente las seguridades necesarias para que la información no pueda ser manipulado por ninguna otra persona.

- **Control de Gestión**

### **Conclusión**

En el almacén no se ha realizado un control de gestión en donde se establezcan debilidades y fortalezas de las acciones y operaciones desarrolladas por la administración, debido a que no permite el monitoreo de la gestión y alertas sobre diversos problemas que pudieran sucitar.

### **Recomendación**

El control de gestión es importante para poder monitorear las operaciones desarrolladas en el almacén luego de la planificación existente, este es una herramienta que facilitará el control de lo planeado frente a lo alcanzado, y así poder verificar y determinar si existe un cumplimiento óptimo o si se realizan correcciones futuras.

Por esta razón la Administración deberá aplicar controles de gestión en todas las áreas, especialmente en bodega ya que existe demasiada mercadería obsoleta; por lo que ayudará a corregir errores que se presenten para mejorar y optimizar la gestión de la empresa. Además establecer indicadores de gestión con el fin de determinar si se cumple las acciones planteadas.

## 4.7. INFORME DE AUDITORÍA

### 4.7.1 Carta de Presentación

Riobamba, 05 de Octubre del 2012

Señorita.

Yolanda Isabel Brito Ortiz

**GERENTE PROPIETARIA ALMACÉN BURTON**

De mi consideración:

Hemos efectuado el estudio y análisis del Control Interno, mediante la aplicación del método COSO al Almacén Burton a Diciembre del 2011.

En el informe que se adjunta a continuación, consta los resultados obtenidos en base a nuestro análisis, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio para el Almacén.

Atentamente,

---

Mariela Villa  
**AUDITORA**

---

Magaly Zambrano  
**AUDITORA**

#### 4.7.2 Informe Confidencial

### INFORME DEL CONTROL INTERNO

ICI  
1/2

Riobamba, 05 de Octubre del 2012

A la Srta. Isabel Brito

**GERENTE DE ALMACÉN BURTON**

1. Hemos efectuado el estudio y evaluación del Sistema de Control Interno Administrativo del ALMACÉN BURTON a Diciembre del 2011. El establecimiento y mantenimiento del Sistema del Control Interno es responsabilidad de la Gerencia del almacén. Nuestra responsabilidad consiste en emitir una opinión sobre la seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos, confiabilidad en los procesos administrativos, eficacia y eficiencia de las operaciones y cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.
2. Nuestro análisis se realizó de acuerdo a las Normas Ecuatorianas de Auditoría y Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas estas normas requieren que planifiquemos y ejecutemos la evaluación del sistema de tal manera que podamos obtener una seguridad razonable de que la aplicación del Control Interno es la adecuada. La gran mayoría de los síntomas percibidos a lo largo de la ejecución del Control Interno obedece a la dinámica que ha estado sujeta el Almacén producto de su rápido crecimiento a las crecientes demandas de sus clientes y a la inexperiencia derivado de un cambio de condiciones de funcionamiento tan vertiginoso. La evaluación incluye el entendimiento y estudio de cada uno de los componentes del Control Interno; Ambiente de Control, Valoración de Riesgo, Actividades de Control, Información y Comunicación y Supervisión. Consideramos que nuestro estudio proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión. En el Ambiente de Control se determinó que no existe Manuales de funciones y responsabilidad que permita dar a conocer a los empleados sus roles específicos en el almacén, además de la inexistencia de planificación

estratégica y falta de formación y capacitación profesional de cada uno de los colaboradores de la entidad. En la valoración de riesgo deberán diseñar e implementar mecanismos que permitan la identificación de riesgos en todos los niveles y anticipar cambios que afecten al almacén; para las actividades de control no se cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa, además de controles progresivos en las áreas administrativas y contables; para la información y comunicación no se realiza reportes para conocer la situación del almacén por lo que no existe una buena coordinación y planificación de las tareas. Y para la supervisión el Gerente y los Administradores no realizan evaluaciones ni controles de todas las actividades que suceden en el Almacén aparte de las Ventas en la que se realizan controles continuos.

3. En nuestra opinión excepto por los hechos mencionados en los párrafos anteriores, el Sistema de Control Interno de Almacén Burton, se presenta razonable en algunos aspectos, por lo que se deberá tomar en cuenta lo ya señalado y mejorar directrices importantes en el área administrativa del almacén.

Atentamente,

---

Mariela Villa  
**AUDITORA**

---

Magaly Zambrano  
**AUDITORA**

#### 4.7.3 Punto De Control Interno

### **INFORME CONFIDENCIAL PARA LA ADMINISTRACIÓN**

ICA  
1/4

Riobamba, 05 de Octubre del 2012

Sr. Alfredo Brito y Sra. Raquel Brito  
**ADMINISTRADORES ALMACÉN BURTON**  
Presente.-

De mi consideración:

De acuerdo a la debida autorización de la Gerente Srta. Yolanda Brito, se procedió a realizar un Sistema de Control Interno en el Almacén Burton.

#### **OBJETO DEL CONTROL INTERNO**

Establecer la situación real en la que se encuentra el Almacén Burton y proporcionar a la administración una garantía para el logro de los objetivos, optimización de los procesos administrativos y el cumplimiento de leyes, reglamentos y políticas de la misma.

#### **ALCANCE DEL CONTROL INTERNO**

En el Almacén Burton se realizó el Sistema de Control Interno de conformidad a los principios y normas de control Interno.

Para la recolección de la información la metodología utilizada son las entrevistas, cuestionarios y encuestas brindada por la gerencia y empleados que laboran en el almacén.

Las novedades reflejadas en este informe según la metodología descrita anteriormente son producto de la revisión de la información adquirida, en el que se establece los siguientes sucesos con el fin de ser analizados con mayor detenimiento: la inexistencia de un sistema de control interno, la falta de capacitación del talento humano y preparación profesional, ausencia de planificación estratégica, inexistencia de manuales de responsabilidad y funciones y demás reglamentos internos, falta de estructura organizacional, inexistencia de mecanismos de control e identificación de riesgos.

Pertinentemente, se ha puesto en conocimiento al almacén el resultado del control interno efectuado con el objetivo de que produzca los comentarios y aclaraciones que considere pertinente.

## RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO

- **Estructura Orgánica Funcional**

### **Conclusión**

El Almacén Burton no posee una estructura orgánica funcional definida, solo cuenta con una distribución de cargos a breves rasgos.

### **Recomendación**

Teniendo en cuenta que para que el almacén crezca de forma organizada y adecuada, es necesario que la Gerencia con la Administración establezcan e implementen una estructura organizacional, para poder tener líneas de comunicación y descentralizar las funciones ya que el éxito en los procesos radica en que cada empleado y directivos realicen sus funciones de forma eficiente y efectiva.

Esto involucra a que las responsabilidades, acciones y actividades de trabajo sean distribuidas adecuadamente tomando en cuenta los conocimientos y habilidades de los funcionarios que laboran en la entidad.

- **Planeación Estratégica**

### **Conclusión**

El Almacén Burton carece de planeación estratégica, por lo que no pueden pronosticar cada una de las actividades y operaciones que ocurren en la misma.

### **Recomendación**

La Gerente no encamina al almacén como una empresa, sino como un negocio familiar, por lo que no se ha visto la importancia de realizar una planificación estratégica, la misma que define los pasos a seguir para poder alcanzar los objetivos trazados y también define lineamientos bajo los cuáles se va a regir el personal en general, debido a que el Gerente y la Administración deberán elaborar y establecer formalmente la planificación estratégica de acuerdo a sus necesidades y situación actual ya que beneficiara al almacén.



- **Manuales de Procedimientos y Reglamentos Internos**

**Conclusión**

Almacén Burton carece de manuales de procedimientos y reglamentos internos que sirva de guía a los empleados para que realicen las actividades adecuadamente.

**Recomendación**

En el almacén la Administración y Gerencia deben elaborar manuales de procedimientos completos que integre la descripción de las funciones y responsabilidades de cada puesto, además de reglamentos internos acorde a sus necesidades, esto ayudará a que los empleados conozcan las responsabilidades que deberán cumplir y las posibles sanciones que pueden ser objeto por su incumplimiento, asimismo tendrán claras las políticas bajo las cuáles van a desempeñar sus funciones.

- **Capacitación del Personal**

**Conclusión**

Los Empleados y Directivos del Almacén Burton, no cuentan con capacitación y actualización profesional para realización de las actividades que son asignadas.

**Recomendación**

Es importante que cada elemento de la empresa tenga una capacitación profesional para que su desempeño sea de manera eficiente y eficaz, y se vea reflejado en los resultados de la empresa; además de incentivar a los trabajadores de acuerdo a su nivel de rendimiento en sus cargos.

Por lo que la Administración y Recursos Humanos deberá implementar un plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral en cada uno de los empleados que se ubiquen en las áreas más vulnerables y que estén en contacto con el público, de esta manera mejorar los procedimientos y alcanzar las metas trazadas.

- **Sistema de Información**

**Conclusión:**

El Almacén Burton no cuenta con un sistema contable que le permita facilitar y obtener información inmediata de los movimientos que realiza el departamento de contabilidad.

**Recomendación:**

La Gerencia deberá adquirir un sistema de información contable actualizado de acuerdo a las necesidades requeridas y ser implementado por el área de contabilidad el cual les permitirá obtener reporte que Gerencia o cualquier área necesite en un tiempo óptimo, el mismo que facilite verificar la situación actual de la empresa, y seguridades necesarias para que la información no pueda ser manipulado por ninguna otra persona.

- **Control de Gestión**

**Conclusión**

En el almacénno se ha realizado un control de gestión en donde se establezcan debilidades y fortalezas de las acciones y operaciones desarrolladas por la administración, debido a que no permite el monitoreo de la gestión y alertas sobre diversos problemas que pudieran ocurrir.

**Recomendación**

La Administración debe elaborar e implementar herramientas de control conjuntamente con indicadores de gestión que permita monitorear y mejorar las operaciones desarrolladas en el almacén como el proceso de compras y el exceso de mercaderías en bodegas tanto obsoletas como en buen estado.

De esta manera las herramientas implementadas facilite el control de lo planeado frente a lo alcanzado, y así poder verificar y determinar si existe un cumplimiento óptimo de los objetivos.

Atentamente,

---

Mariela Villa  
**AUDITORA**

---

Magaly Zambrano  
**AUDITORA**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

- El problema a resolver en nuestro trabajo de tesis, es como lograr la Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén Burton, por lo que el diseño e implementación del Sistema de Control Interno mediante el método COSO propuesto, logrará un excelente resultado.
- La hipótesis planteada en el presente trabajo de investigación fue comprobada mediante la encuesta realizada a los empleados sobre la inexistencia y requerimiento de un Sistema de Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa en el Almacén.
- La administración no realiza las funciones básicas a su cargo a cabalidad dando lugar a que el almacén no se encuentre organizado, careciendo de manuales de responsabilidades y funciones, la inexistencia de planificación estratégica, falta de procedimientos de control; lo que retrasa el progreso de la empresa.
- El almacén no cuenta con un sistema contable actualizado que facilite la información financiera que se desee en el momento oportuno, ya que al momento se realizan las operaciones manualmente y no brinda las facilidades requeridas para la elaboración de ningún tipo de informes.

## RECOMENDACIONES

- La Gerencia y Administración deberá poner en práctica la propuesta sobre el diseño del Sistema de Control Interno mediante el método COSO a cabalidad, para lograr la Optimización de la Gestión Administrativa y ayudar al desarrollo continuo del almacén en forma organizada y eficiente.
- La Gerencia y la Administración deberán coordinar que se realicen Controles Internos mediante el método COSO de forma sorpresiva y continua que le permitan conocer la situación de la empresa y poder tomar decisiones oportunas.
- La Administración deberá realizar y aplicar una planificación estratégica, políticas, manuales de responsabilidades y funciones, indicadores de gestión y controles en cada área especialmente en compras para que no exista demasiada mercadería por medio de remates y así optimizar los recursos y tener una idea clara de para qué fue creada el almacén, que es lo que busca donde quiere llegar y bajo qué estrategias lo va alcanzar; además que los empleados conozcan las funciones y responsabilidades designadas en cada puesto de trabajo.
- La Gerencia debe adquirir un sistema contable acorde a sus necesidades que facilite obtener informes y reportes requeridos, y así tomar decisiones acertadas ante cualquier novedad existente.

## BIBLIOGRAFÍA

**AGUIRREORMAECHEA.** Juan M. Auditoría y Control Interno. Madrid, Edición MMVI.2005

**BERNAL,** César Augusto. Metodología de la Investigación. 2 ed. México, Pearso Educación, 2006.

**CHIAVENATO**Idalberto. Administración: Teoría, Proceso y Práctica. 3 ed. México, Editorial McGraw-Hill.

**CÁMARA DE COMERCIO,** Guía Comercial, Riobamba, 2008

**CÁMARA DE COMERCIO,** Guía Comercial, Riobamba, 2011 - 2012

**COOERS&LYBRAD,** Los Nuevos Conceptos del Control Interno (Informe COSO), Ediciones Díaz de Santos S.A 1997.

**CUÉLLAR M.** Guillermo A. InformeEjecutivo COSO: Control Interno\_Marco Integrado del Trabajo. Treadway Commission, 2009.

**DÁVALOS Nelson yCÓRDOVA**Geovanny, Diccionario Contable y más, Guayaquil, Corporación Edi-abaca Cía. Ltda., 2003

**ESTUPIÑANGAITÁN,** Rodrigo. Control Interno y Fraudes con Base en Ciclos Transaccionales: Análisis del informe COSO I y II.2 ed., Bogotá, Ecoe Ediciones, 2006.

**FONSECA BORJA,** René. Auditoría Interna: Un Enfoque Moderno de Planificación, Ejecución y Control; Guatemala. Artes Graficas Acrópolis, 2004.

**MANTILLA B.** Samuel Alberto. Auditoría de Control Interno.2 ed Bogotá, Ecoe ediciones, 2009.

**MANTILLA B.** Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO.4ed, Ecoe Ediciones 2005.

**MANTILLA B. y CANTE,** Sandra Yolima. Auditoría del Control Interno. Bogotá, Eco Ediciones, 2005.

**MÜNCHGALINDO,** Lourdes. Administración: Escuelas, Proceso Administrativo, áreas, Pearson educación, 2007.

**NAUMOW GARCÍA,** Sergio Luis. Organización Total. México, McGraw Hill, 2011.

**PEÑABERMÚDEZ,** Jesús María. Control, Auditoría, y Revisoría Fiscal. Bogotá,Ecoe ediciones, 2007

**PEÑAGUTIÉRREZ**, Alberto. Auditoría un Enfoque Práctico. Madrid, Paraninfo, 2009.

**RODRÍGUEZVALENCIA**, Joaquín. Control Interno. 2da Edición, México, Trillas, 2009.

**SANTILLÁNGONZALES**, Juan Ramón. Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría. 2 da edición 2000.

**SOTOMAYOR**, Alfonso Amador. Auditoria Administrativa: Proceso y Aplicación. México, Mc Graw-Hill, 2008.

## DOCUMENTOS ELECTRÓNICOS

<http://zuricita87.blogspot.com/2009/04/introduccion-la-administracion-cap.html>  
(en línea)

[www.elrosario-narino.gov.co/apcaa.../Control\\_Interno\\_rosario.do](http://www.elrosario-narino.gov.co/apcaa.../Control_Interno_rosario.do)(en línea)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Metodo-Coso/230538.html>(en línea)

<http://www.buenastareas.com/ensayos/Evaluacion-Del-Sistema-De-Control-Interno/3320845.html>(en línea)

[http://www.angelfire.com/zine2/uvm\\_lce\\_lama/padmon.htm](http://www.angelfire.com/zine2/uvm_lce_lama/padmon.htm) (en línea)

<http://cdiadvise.blogspot.com/p/ambiente-de-control.html>(en línea)

<http://mercadotendencias.com/informe-coso-evaluacion-de-los-riesgos/>(en línea)

<http://mercadotendencias.com/informe-coso-actividades-de-control/>(en línea)

<http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-administrativa.html>  
(en línea)

<http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--004471.pdf>(en línea)

<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000006>(en línea).

[www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/.../eoe201206.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/.../eoe201206.pdf)(en línea).

<http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201012.pdf>(en línea).

[http://www.wto.org/spanish/news\\_s/pres12\\_s/pr658\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/news_s/pres12_s/pr658_s.htm)(en línea).

<http://www.unipiloto.edu.co/resources/files/17082011102922716.pdf>(en línea).

# **A N E X O S**

**ANEXO N° 1**  
**FOTOGRAFÍAS DE LAS INSTALACIONES DEL ALMACÉN BURTON**



**Monitores de Seguridad**







**Acceso a Bodega**

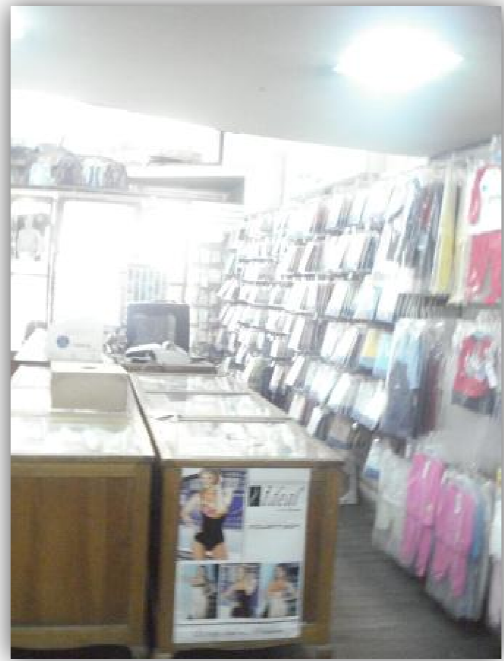


**Estanterías con Ropa en Bodega**

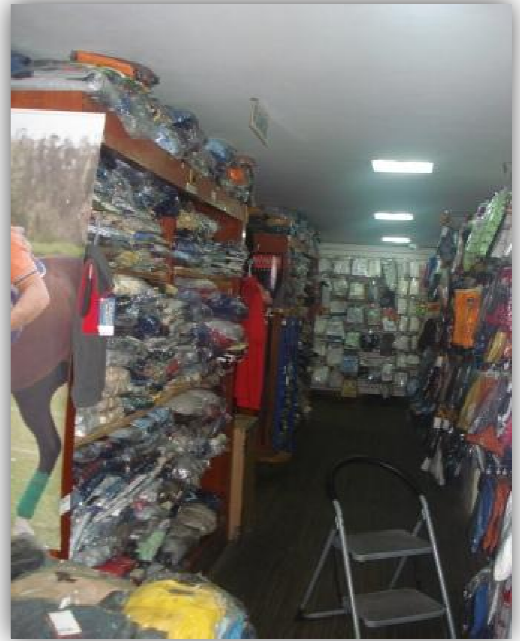


**Área Administrativa**





**Área de venta de la planta baja**

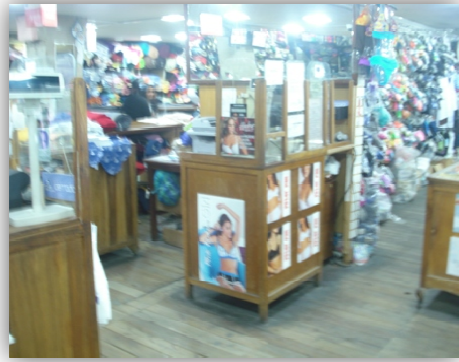




**Área de Venta de la Planta Alta**



**Caja 1**



**Caja 2**