



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**“EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN LA AGENCIA DE VIAJES
VILCATUR CÍA. LTDA.”**

**MONOGRAFÍA PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORAS:

DANIELA ESTEFANÍA CARRIÓN BRAVO.

MARÍA FABIOLA SAQUICELA COBOS.

DIRECTOR:

ING. COM. GENARO PEÑA C.

CUENCA, ECUADOR

2013

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación, lo dedicamos antes que nada a Dios y a la Virgen, quienes con su infinito amor nos han ayudado a cumplir una más de nuestras metas. De igual manera, y de forma especial, se lo dedicamos a nuestros padres, quienes con su apoyo y ejemplo nos han ayudado a llegar hasta el final de esta etapa. Finalmente, hacemos mención a todos y a todas aquellas personas que han confiado y han compartido con nosotras nuestras experiencias durante estos años de universidad.

AGRADECIMIENTO

Nuestro sincero agradecimiento a Dios, por darnos la oportunidad de experimentar nuevos desafíos a lo largo de nuestras vidas. También un gracias de corazón a nuestro director, el Ing. Com. Genaro Peña, quien nos brindó su ayuda y trabajó junto a nosotras para la culminación de este trabajo. De igual manera, gratitud a la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., por habernos abierto las puertas y permitimos desarrollar en su empresa todas las actividades propuestas.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria.....	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de Contenidos.....	iv
Índice de Ilustraciones y Tablas.....	vi
Índice de Anexos.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract.....	ix
Introducción.....	10

1. CAPÍTULO I: LA EMPRESA – Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA.

1.1. Introducción.....	11
1.2. Reseña Histórica.....	12
1.3. Misión y Visión.....	12
1.4. Objetivos.....	13
1.4.1. Objetivo General.....	13
1.4.2. Objetivos Específicos.....	13
1.5. Valores Organizacionales.....	13
1.6. Actividad.....	13
1.7. Ubicación.....	14
1.8. Clientes y Proveedores.....	15
1.9. Políticas.....	15
1.10. Estructura Orgánica.....	16
1.11. FODA Institucional.....	17
1.12. CONCLUSIÓN.....	18

2. CAPÍTULO II: EL CONTROL INTERNO

2.1. Introducción.....	19
2.2. Antecedentes - COSO	20
2.3. Concepto de Control Interno.....	22
2.4. Características de Control Interno.....	23
2.5. Ventajas y Desventajas de Control Interno	24
2.6. Personas que intervienen en el Control Interno.....	25
2.7. Integridad y valores éticos	25

2.8.	Componentes del COSO-ERM.....	26
2.8.1.	Ambiente Interno de Control.....	26
2.8.2.	Establecimiento de Objetivos.....	27
2.8.3.	Identificación de Eventos.....	27
2.8.4.	Evaluación del Riesgo.....	27
2.8.5.	Respuesta a los Riesgos.....	29
2.8.6.	Actividades de Control.....	30
2.8.7.	Información y Comunicación.....	31
2.8.8.	Supervisión y Monitoreo.....	31
2.9.	Medios de Evaluación del Control Interno.....	31
2.10.	CONCLUSIÓN.....	37
3.	CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.	
3.1.	Introducción.....	39
3.2.	Informe de Control Interno.	40
3.3.	CONCLUSIÓN.....	49
4.	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
4.1.	CONCLUSIONES.....	50
4.2.	RECOMENDACIONES.....	51
	Glosario.....	52
	Bibliografía.....	53

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1: Ubicación VILCATUR CÍA. LTDA.....	14
Ilustración 2: Organigrama VILCATUR CÍA. LTDA.....	16
Ilustración 3: Objetivos del Control Interno.....	23
Ilustración 4: COSO II – Gestión de Riesgos Empresarial – Componentes.....	26
Ilustración 5: Ejemplos de Respuesta al Riesgo.....	30
Tabla 1: Clientes y Proveedores VILCATUR CÍA. LTDA.....	15
Tabla 2: Análisis FODA VILCATUR CÍA. LTDA.....	17
Tabla 3: Estándares incorporados del COSO al COSO – ERM.....	21
Tabla 4: Ventajas y Desventajas del Control Interno.....	24
Tabla 5: Niveles de Riesgo.....	28
Tabla 6: Tipos de Controles.....	30
Tabla 7: Simbología más utilizada para Cursogramas.....	34
Tabla 8: Ventajas y Desventajas de las Técnicas de Evaluación.....	36

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Ambiente Interno de Control.....	55
Anexo No. 2: Establecimiento de Objetivos.....	73
Anexo No. 3: Identificación de Eventos.....	74
Anexo No. 4: Evaluación de Riesgos.....	82
Anexo No. 5: Respuesta a los Riesgos.....	87
Anexo No. 6: Actividades de Control.....	90
Anexo No. 7: Información y Comunicación.....	94
Anexo No. 8: Supervisión y Monitoreo.....	95
Anexo No. 9: Anexos Varios.....	

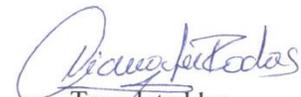
RESUMEN

Al ser el Control Interno un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto de personal de una entidad, está diseñado con el fin de proporcionar seguridad razonable en la consecución de objetivos que establece una empresa. Se ha visto la necesidad de evaluar cada uno de los componentes que éste posee para de esta manera garantizar a la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., honestidad y responsabilidad en sus actividades; eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información, salvaguardia de los recursos; y el cumplimiento de las leyes y normas que se establezcan. Este trabajo será de gran utilidad para que la Junta Directiva de esta empresa se guíe y ponga en marcha los aspectos puntuales recomendados posteriormente y de esta manera garantizar un ambiente de trabajo efectivo y controlado; y que su permanencia en el mercado sea estable y perdure en el tiempo.

ABSTRACT

Since Internal Control is a process that is carried out by the Management Board, the Administration, and the company's staff, it is designed with the purpose of providing reasonable security for the fulfilment of the company's goals. We have seen the need to evaluate each one of its components in order to guarantee the honesty and responsibility in the activities of *Agencia de Viajes VILCATUR Cia. Ltda.* Travel Agency, as well as the efficacy and efficiency in the company's operations, the reliability of the information, the safeguard of the resources, and the fulfillment of the laws and established regulations. This work will guide the company's Directives, who will be able to put into practice specific recommendations in order to guarantee an effective and controlled working environment as well as a stable and durable permanence in the market.




Translated by,
Diana Lee Rodas

INTRODUCCIÓN

En el período donde las empresas eran pequeñas, y la figura del dueño tenía un papel protagónico en el proceso administrativo, no se sintió la necesidad de poseer un Sistema de Control Integral y técnicamente estructurado, pero a medida que las empresas crecen, aumenta el número de personas, haciendo que el control ya no esté en manos de su propietario si no en la de terceras personas, es así, que nace la necesidad de implementar un adecuado control del que se obtenga información veraz y confiable, promueva la eficiencia de las operaciones y cumpla con la normatividad vigente.

La importancia de contar con un Sistema de Control Interno Integral dentro de las organizaciones se ha incrementado, debido a que la empresa que aplique controles internos en el desarrollo de sus actividades conocerá su situación real y además evitará en lo posible errores o irregularidades, esto permitirá implantar medidas correctivas oportunamente y de esta manera cumplir con los objetivos que la empresa se haya planteado al inicio de sus operaciones. Además, el Control Interno se vincula directamente con la auditoría, si existe un confiable control interno, el auditor tendrá mayor confianza.

Por lo expuesto en el párrafo precedente, la versión contemporánea del Control Interno, determina que las empresas deben desarrollar aspectos relativos a la responsabilidad, transparencia y honestidad en la ejecución de las tareas organizacionales; además, se pretende promover estrategias empresariales para la gestión de riesgos.

Los capítulos que compondrán este trabajo son los siguientes: el Primer Capítulo permite conocer de manera general a la empresa analizada, a través de su historia y plan estratégico; el Segundo habla sobre los aspectos teóricos más relevantes del Control Interno; el Tercero da a conocer los hallazgos encontrados gracias a la aplicación de varias técnicas; y finalmente en el Cuarto Capítulo determinamos las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó luego del proceso de análisis en la Agencia de Viajes. Nuestro propósito es proporcionar a la empresa, una guía práctica para la adopción de este sistema y garantizar su éxito en el mercado.

CAPITULO I
LA EMPRESA
AGENCIA DE VIAJES VILCATUR CÍA. LTDA.

1.1. Introducción

“Las actividades administrativas están presentes en todas partes, y su peso es cada vez mayor a medida que se asciende en la jerarquía”. (Enrique Fayol, 2006). La administración es la parte central de una empresa en donde se deben coordinar actividades o funciones técnicas, comerciales, contables, administrativas, financieras y de seguridad. Una empresa bien organizada y controlada dará frutos en el futuro y podrá perdurar en el mercado.

El objetivo de una empresa es crear o adquirir bienes y servicios para vendérselos a la sociedad con la intención de ganar. Además de esto, ahora, en la actualidad una empresa existe por el hecho de crear valor y convertir las necesidades del cliente, más que en un reto, en una realidad. Una empresa se caracteriza por ser diferente a las demás de su mismo mercado; el administrador y demás responsables de una organización deben diseñar estrategias y buscar los medios para hacer que el cliente los prefiera. Contar con controles efectivos ayudará de manera vital a mejorar las actividades y gestión de la empresa.

Este capítulo se enfocará básicamente en la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., se dará a conocer su plan estratégico que incluye: su misión, es decir, su razón de ser; su visión, que significa, a dónde desea llegar esta organización; sus objetivos, su historia, su organización, políticas, la actividad principal y secundaria que ejerce, y finalmente sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Analizaremos los aspectos que han logrado que esta empresa se posicione en el mercado por más de 20 años, tratando al cliente con amabilidad y lograr que siempre se sientan seguros de que realizan su mejor compra. También se indagará sobre su vinculación con la sociedad y la satisfacción de la misma.

1.2. Reseña Histórica

El 7 de junio de 1990, al Ing. Luis Suárez Atariguana le surge la idea de constituir un lugar de acogimiento para recibir a los turistas que buscaban estadía en la ciudad de Loja – Ecuador. En ese año el Ing. Suárez junto con el Ing. Claudio Eguiguren y el señor Elmer Arias Soto, deciden constituir el Hotel Libertador, ubicado en las calles Colón 14-30 y Bolívar.

Tres años después, el Ing. Suárez ve la necesidad de promocionar su hotel y permitir que varias personas lojanas y de otras partes del país conozcan todas las maravillas que posee su ciudad; es así, que el 1 de Abril de 1993 las mismas tres personas antes mencionadas, deciden constituir la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., la cual la ubicaron en los bajos del Hotel. “VILCATUR” es el nombre que se les ocurrió debido a que Vilcabamba, valle de Loja, constituye una gran atracción turística debido a su cálido clima, paisaje e historia, y es por eso que lo relacionaron con el turismo.

El 16 de Abril de 1994, mediante una sesión extraordinaria de socios, deciden reformar el objeto de la Agencia de Viajes, que era el desarrollo de actividades vinculadas con el turismo receptivo, el cual se modificó a la prestación de servicios y funciones de Agencia de Viajes internacional y por consiguiente también podrían organizar, promover y vender los planes para ser operados fuera del territorio de la República del Ecuador.

Finalmente, el 19 de Junio del 2000, se efectúa una nueva nómina de socios, debido a la integración del el Ing. Jorge Suárez Atariguana, como nuevo accionista de la Agencia de Viajes.

1.3. Misión y Visión

MISIÓN

Promocionar el turismo de la Provincia de Loja a través de la vinculación con turistas y operadoras del Ecuador; ofreciendo tickets aéreos, paquetes y pasajes turísticos, nacionales e internacionales, los cuales superarán las expectativas en nuestros clientes mediante un servicio confiable y oportuno.

VISIÓN

Ser reconocidos en el mercado nacional como líderes en la innovación del turismo, logrando la preferencia y fidelidad de nuestros clientes, para que éstos disfruten su estancia en Loja y demás partes del mundo.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo General

Promocionar y vender servicios de turismo de calidad, con el fin de satisfacer la exigencia del cliente y garantizar la permanencia en el mercado.

1.4.2. Objetivos Específicos.

- Contactar empresas mayoristas para negociar paquetes nacionales e internacionales.
- Determinar el grado de cumplimiento de metas y objetivos de la empresa.
- Analizar y conocer el mercado en donde se desenvuelve la agencia.
- Verificar el manejo eficiente de los bienes de la empresa.
- Brindar un servicio de calidad que nos diferencien de la competencia.

1.5. Valores Organizacionales

- Respeto.
- Amabilidad.
- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Orden y Limpieza.
- Confiabilidad.
- Puntualidad.

1.6. Actividad

VILCATUR Cía. Ltda., es una empresa minorista que vende los siguientes productos:

- Tickets nacionales e internacionales para viajes en líneas aéreas de servicio regular.

1.8. Clientes y Proveedores

Tabla 1: Clientes y Proveedores VILCATUR CÍA. LTDA.

Empresas Mayoristas (Proveedores)	Clientes
<ul style="list-style-type: none">- PGV Travel.- KEM Tours.- HDP.- MAS Travel.- Dream and Travel.- Hoteles Decameron	Son el público en general que desea y tiene la necesidad de viajar dentro y fuera del país.
Fuente: Elaborado por las Autoras.	

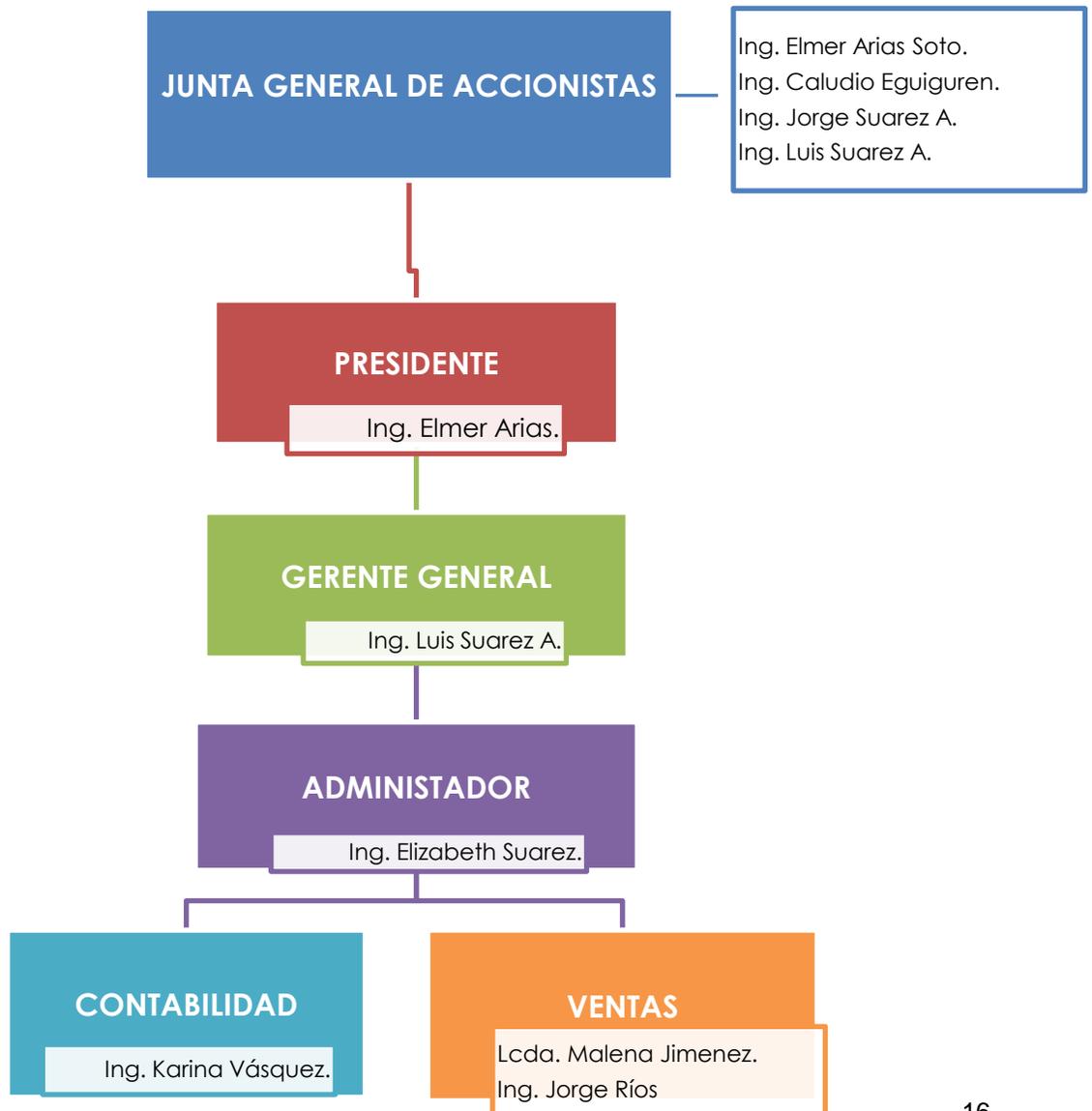
1.9. Políticas

- Mantener el orden, el aseo y armonía en el lugar de trabajo, para fomentar un buen ambiente de trabajo.
- Tratar de manera cordial y respetuosa a clientes, proveedores, agentes, personal y a todas las personas que requieran nuestros servicios.
- El personal ingresará a las 8h00 am hasta las 13h00 y reanudarán sus labores a las 15h00 hasta las 18h00.
- Al ingresar y salir del lugar de trabajo, el personal deberá firmar la hoja de asistencia respectiva para verificar su cumplimiento.
- El personal podrá ingerir alimentos livianos solo en el lugar indicado y cuando el personal no se encuentre atendiendo al público.
- Al realizar el cobro de dinero, el mismo será entregado al área de Contabilidad; en donde el responsable diariamente deberá realizar el cuadro de caja, lo almacenará en la caja fuerte y al siguiente día se procederá a su inmediato depósito.
- Cualquier decisión sobre asuntos de gran importancia, la tomarán la Junta General de Accionistas en sesión ordinaria.
- En caso de tomar decisiones imprevistas y de emergencias, lo hará el Ing. Luis Suárez Atariguana, Gerente General; y en caso de que se encuentre ausente, esta función la cumplirá la Ing. Elizabeth Suárez, Administradora.

- En el momento del trabajo, el personal no deberá distraerse con el celular, ni con visitas imprevistas de familiares, amigos; excepto en casos de emergencia.
- Al reclutar personal para vacantes vacíos, lo hará el administrador y deberá revisar el currículum del candidato, antecedentes y experiencia.
- Al momento de una venta, cada trabajador deberá asesorar al cliente sobre su destino.
- Difundir dentro del lugar de trabajo, la misión, visión y objetivos institucionales.

1.10. Estructura Orgánica

Ilustración 2: Organigrama VILCATUR CÍA. LTDA.



Elaborado por las Autoras.

1.11. FODA Institucional.

Tabla 2: Análisis FODA VILCATUR CÍA. LTDA.

VILCATUR CÍA. LTDA.	
ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad y honradez. • Trabajo en equipo. • Experiencia de 20 años. • Bien posicionado por los años de servicio. • Existencia de escasas Agencias de Viaje en la ciudad. • El nombre de “VILCATUR Cía. Ltda.” genera alta confianza en el cliente. • Cumplimiento de horarios del personal. (Entrada-Salida). • Esmero en la atención al cliente. • Ubicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un Sistema de Control Interno. • Insuficiente capacitación sobre el COSO I y II. • No cuentan con una página web de la empresa. • Su publicidad es baja. • Indefinición de las funciones de los empleados. • No poseen un plan estratégico. • Falta de seguridad y un lugar de servicios higiénicos. • No poseen un Reglamento Interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nexos con empresas mayoristas reconocidas en el mercado, para la venta de paquetes internacionales. • Mercado liderado por un competidor débil. • Vínculos con colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía del país. • Competencia directa cerca del lugar de trabajo. • El nuevo competidor posee servicios innovadores.
Fuente: Elaborado por las autoras.	

1.12. CONCLUSIÓN

Luego de haber visitado la Agencia de Viajes VILCATUR. Cía. Ltda., en Loja, conocimos las instalaciones y el lugar donde se desempeñan las actividades diarias. Esta empresa se encuentra posicionada en el mercado debido a la escasa existencia de empresas que realizan servicios de turismo dentro de la ciudad. Además, cuentan con una vasta experiencia en cuanto a la venta de boletos nacionales e internacionales, servicio de transportes, tours nacionales e internacionales, con descuentos especiales para grupos. También cuentan con tours para conocer, explorar y vivir los encantos de Loja, Vilcabamba, El Cisne, Zamora y más.

Es una empresa familiar conformado por cuatro socios, quienes hasta la fecha, han sido los mismos. Durante sus 20 años de existencia, han ido forjando estrategias y situaciones que han permitido su permanencia en el mercado; hoy en día, siguen analizando los aspectos que permitirán lograr que VILCATUR Cía. Ltda., sea la primera opción para aquellas personas que desean un viaje ya sea por necesidad, urgencia o distracción..

Esta organización se guía en valores éticos para realizar las actividades que les corresponde, el respeto y buen trato al cliente y con los compañeros de trabajo es su regla máxima. Ellos desean seguir operando en el mercado y convertirse en los pioneros en cuanto a la venta de paquetes turísticos receptivos, nacionales e internacionales.

CAPÍTULO II EL CONTROL INTERNO

2.1. Introducción

Debido al creciente desarrollo industrial, económico y tecnológico en los últimos años, las empresas se han visto en la necesidad de incorporar sistemas de control en sus actividades, para de esta manera poder subsistir y seguir atendiendo los requerimientos que exige la sociedad. Para un empresario, gerente, presidente, administrador o propietario en general, el tema de Control Interno debería convertirse en un asunto de vital importancia.

El Control ha existido siempre, pero es en los últimos años en donde se lo ha dado mayor importancia debido al desarrollo operacional que las empresas han obtenido. Es así, que el *Committee of Sponsoring Organizations* (Comité de Organismos Patrocinadores), organismo creado por el gobierno de los EE UU, escribe por primera vez el conocido Informe COSO, con el fin de integrar todos los conceptos relacionados con el Control Interno y además, disminuir los actos fraudulentos que se originan dentro de las organizaciones, pues este Informe da una pauta para llevar las operaciones empresariales o industriales de una manera honesta, responsable y transparente.

El Control Interno es responsabilidad fundamental de la dirección, por esta razón, son ellos quienes deben proporcionar a todo el personal de la empresa una guía en la cual puedan determinar su comportamiento, ya sea con sus compañeros o clientes; una guía donde se establezcan las políticas institucionales y además donde se deleguen funciones y responsabilidades que cada persona deberá cumplir en su lugar de trabajo. Al tener una empresa bien organizada y controlada, se garantizará el cumplimiento de los objetivos establecidos en el nacimiento del ente.

En suma, en este capítulo el lector conocerá los componentes del COSO-ERM (CORRE – para el Caso de Ecuador) ya que se analizará cómo debe ser el ambiente en donde se desarrollan las actividades, sus objetivos, los riesgos en

que podría incurrir una organización, las actividades de control utilizadas para detectar posibles desviaciones y qué medidas se podrían tomar para corregir tales riesgos.

2.2. Antecedentes - COSO

Por el año 1992, en Estados Unidos, surge el *Committee of Sponsoring Organizations* (Comité de Organismos Patrocinadores), el cuál decide elaborar el conocido Informe COSO. Este informe, tiene la finalidad de consolidar todas las definiciones, conceptos y aspectos en general del Control Interno, además, otro de sus objetivos es “promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados”.¹

El informe fue diseñado por representantes de cinco organizaciones, quienes incluyeron en este nuevo informe como una parte importante y primordial los valores y normas éticas para de esta manera evitar circunstancias de corrupción, los organismos son:

- Asociación Interamericana de Contabilidad (AAA).
- Instituto Interamericano de Certificación de Contadores Públicos (AICPA).
- Instituto Ejecutivo Financiero (FEI).
- Instituto Interno de Auditores (IIA).
- Instituto de Gestión Contable (IMA).

Luego de este suceso, en Puerto Rico, en el año 1999, la Conferencia Interamericana de Contabilidad, decide crear un Informe COSO en español para los países latinoamericanos denominado MICIL (Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano), mismo que fue emitido en el 2004 por representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI), aquí se destaca la aportación del ecuatoriano Edison Estrella, quien con el auspicio del Proyecto Responsabilidad/Anticorrupción en las Américas, elaboró el MICIL.

¹ PROYECTO ANTICORRUPCIÓN ¡SI SE PUEDE! (2006). *Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)*. Pág. 11.

Pero, a medida que el mundo y las organizaciones evolucionaban, se iba entrando en la necesidad de poder establecer y desarrollar estrategias institucionales que permitan cumplir a cabalidad los objetivos que una empresa se planteaba para de esta manera permanecer en el mercado desarrollando las actividades y operaciones del negocio.

Es así, que en el año 2004 se emite un segundo informe llamado COSO II o COSO-ERM (Enterprise Risk Management), traduciendo al español, Gestión de Riesgos Empresarial, el cual muestra tres importantes diferencias respecto al COSO y son:

Tabla 3: Estándares incorporados del COSO al COSO - ERM

COSO	COSO ERM
Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> - Operativos. - De Información. - De Cumplimiento. 	Se incorporan objetivos Estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales.
Componentes: <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente Interno de Control. - Evaluación de Riesgos. - Actividades de Control. - Información y Comunicación. - Supervisión y Monitoreo. 	Se incrementa a ocho el número de componentes, con la incorporación de: <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de Objetivos. - Identificación de Eventos. - Respuesta a los Riesgos.
Es un marco general a cerca del Control Interno, con definiciones y aspectos básicos.	Pone mayor atención en la administración de los riesgos al determinar estrategias para evitar, disminuir, compartir o aceptar los riesgos.
Fuente: Proyecto Anticorrupción ¡Si Se Puede! (2006). <i>Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)</i> . Pág. 13	

De la misma manera que el MICIL, (Proyecto “Si se puede”, 2006) emite un informe basado en el COSO II de acuerdo a la realidad del Ecuador denominado CORRE (Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador), donde se determinan estrategias para poder mejorar las decisiones de los directivos a través de la

Administración de los Riesgos, donde es imposible eliminar un riesgo que afecte a la organización, pero que de alguna manera busca persuadir, aminorar, o por lo menos determinar cierto grado de aceptabilidad del riesgo para la vida perpetua de la organización.

2.3. Concepto de Control Interno.

“Se entiende por Control, el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o regularidad de los actos que realizan otros individuos o sistemas automáticos de procesamiento de información.”²

Las funciones de la administración deben estar bien marcadas dentro de una organización ya que no se podría planificar sin control, tampoco se podría organizar ni obtener recursos humanos, materiales ni financieros sin control, en fin no se podría administrar sin control, pues la importancia del Control Interno radica en que la administración debe efectuarse dentro de la misma empresa, de ahí su término “Interno”.

Luego de analizar el término de Control, se definirá el concepto que el Informe COSO publica: “Control Interno es un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

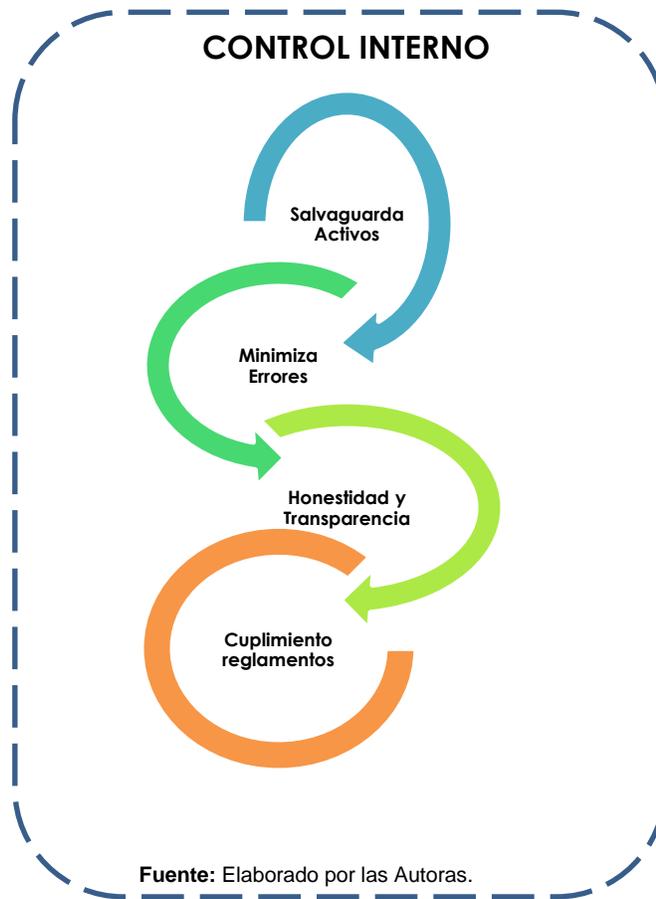
- Honestidad y responsabilidad,
- Eficacia y eficiencia en las operaciones,
- Fiabilidad de la información,
- Salvaguarda de los recursos; y,
- Cumplimiento de las leyes y normas.”³

² Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Cuenca. Pág. 4

³ PROYECTO ANTICORRUPCIÓN ¡SI SE PUEDE! (2006). *Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)*. Pág. 16.

Son varios los autores que definen al Control Interno como lo mencionado en el párrafo precedente; por esta razón (Almela Díez, Bienvenida, 1987) considera que el Control Interno es “el medio por el que la gerencia empresarial obtiene la protección, control e información necesarias para dirigir la organización empresarial eficazmente”.⁴

Ilustración 3: Objetivos del Control Interno.



2.4. Características de Control Interno.

- El Control Interno implica un conjunto de tareas, acciones y actividades, convirtiéndose así en un proceso indispensable para alcanzar un fin específico en la organización.

⁴ Almela Díez, Bienvenida. (1987). *Análisis Metodológico del Control y Auditoría Internos de la Empresa*. (Tesis Doctoral, Universidad de Alicante). Pág. 210.

- El diseño del Control Interno es responsabilidad de la parte ejecutiva de una organización, mismos que además de su elaboración, deberán difundir su contenido en toda la empresa. Entonces, el Control Interno debe ser ejecutado en toda la organización y por personas, ya que son quienes lo difunden y lo aplican.
- El Control Interno brinda a la organización un grado de seguridad razonable; ¿por qué no podría ser absoluta?, pues por el simple hecho de que al desarrollar actividades de negocios, la organización no podría eliminar circunstancias eventuales; mientras mejor es el Sistema de Control Interno en una empresa los eventos no deseados se podrán detectar con mayor precisión y se podrán encontrar rápidas soluciones; pero jamás eliminarlas.
- El Control Interno ayuda a fomentar la responsabilidad y la honestidad, ya que ayuda a determinar con mayor rapidez desviaciones, fraudes corporativos, irregularidades y cualquier acto de corrupción.
- Con el Control Interno se facilita la consecución de objetivos planteados por la organización mediante la ejecución de las conocidas “seis e”; eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética y equidad; y también a través del cumplimiento de leyes, normas, reglamentos y estatutos.

2.5. Ventajas y Desventajas de Control Interno.

Tabla 4: Ventajas y Desventajas del Control Interno.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Permite que la empresa consiga objetivos y prevenir pérdida de recursos.	No brinda seguridad ni soluciones absolutas
Permite conseguir información financiera fiable.	No garantiza el éxito de la empresa.
Refuerza la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables.	No puede hacer que un gerente malo se convierta en un buen gerente.
Fuente: Maldonado E, Milton K. 3ra ed. (2006). <i>Auditoría de Gestión</i> . Quito. Docutech.	

2.6. Personas que intervienen en el Control Interno

El Control Interno es un proceso efectuado por la máxima autoridad, los directivos y el personal de cada entidad.

A continuación se describirá las responsabilidades de cada uno de ellos:

- La máxima autoridad es la responsable de toda la administración y por ende del Control Interno, el mismo que favorecerá el logro de metas y objetivos institucionales.
- Los directivos son aquellas personas que se dedican a discernir y planear las estrategias de la empresa, poniendo atención en áreas de mayor importancia, cerciorándose del cumplimiento de los procedimientos establecidos y que se adoptan las medidas correctoras oportunas cuando existan anomalías por el riesgo e impacto en la consecución de los objetivos, “pero su responsabilidad termina con la supervisión o control que le permita conocer que en general la organización marcha en la forma que ella pretende que siga”.⁵
- El personal de la entidad tendrá en cuenta el diseño, implantación, operación y fortalecimiento de los componentes del Control Interno, de esta forma podrá medir su desempeño y mejorarlo para el beneficio de la entidad.

2.7. Integridad y valores éticos.

Es necesario que el personal de la empresa observe un código de ética, el mismo que tiene el propósito de promover una “cultura corporativa” expresada en las normas de ética, en donde se dé el desarrollo de las actividades institucionales y se constituya mecanismos que promuevan el compromiso del personal con los valores.

Para que el Control Interno sea fiable, es importante que la calidad del personal incluya ética, inteligencia, dedicación y responsabilidad. Tanto la máxima autoridad como los responsables del Control Interno deberán establecer los principios y valores éticos como parte de la cultura organizacional, la cual estará orientada a la integridad y compromiso de la organización que es el de contribuir al buen uso de los recursos y combatir la corrupción.

⁵ Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Cuenca. Pág. 42.

La fidelidad en los valores éticos mantendrá la calidad del personal de la organización, reforzando la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas establecidas.

2.8. Componentes del COSO-ERM

Ilustración 4: COSO II – Gestión de Riesgos Empresarial – Componentes.



2.8.1. Ambiente de Control

“El ambiente o entorno de control es el conjunto de circunstancias y conductas que enmarcan el accionar de una entidad desde la perspectiva del Control Interno. Es fundamentalmente la consecuencia de la actitud asumida por la alta direcci\u00f3n y por el resto de las servidoras y servidores, con relaci\u00f3n a la importancia del control interno y su incidencia sobre las actividades y resultados”.⁶

Este componente se refiere al entorno en que se desenvuelve la entidad, entre sus elementos se incluyen: la filosof\u00eda empresarial, el nivel de riesgo que la alta direcci\u00f3n asume, los atributos del personal especialmente su integridad, valores \u00e9ticos y profesionalismo laboral.

⁶ Contralor\u00eda General del Estado. (2012). *Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector P\u00fablico Y De Las Personas Jur\u00eddicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos P\u00fablicos*. Acuerdo 039. P\u00e1g. 2.

2.8.2. Establecimiento de Objetivos

La Gestión Integral de Riesgo se asegura que la administración cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

Los objetivos se dividen en cuatro categorías:

1. Estratégicos.
2. Operacionales.
3. Reporte o presentación de resultados.
4. Cumplimiento.

2.8.3. Identificación de Eventos

Se procede a la identificación de los eventos, que tendrán impacto negativo (riesgos) y un impacto positivo (oportunidades), en realidad no se puede conocer con exactitud en que momento un evento puede ocurrir y que consecuencias financieras pueden tener. Este análisis es la base para los componentes: evaluación del riesgo y respuesta al riesgo.

2.8.4. Evaluación del Riesgo

“La evaluación de los riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto- y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan en un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.”⁷

El Riesgo inherente es aquel que se genera por el simple hecho de realizar una actividad y se presenta cuando la empresa no posee acciones para evitar tal riesgo. El Riesgo Residual es aquel que permanece luego de que una organización ya haya desarrollado las respectivas respuestas a los riesgos.

⁷ Committee Of Sponsoring Organizations. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Pág. 45

“Existen cuatro niveles posibles de riesgo y son:

1. Baja.
2. Media.
3. Alta.
4. Muy alta.”⁸

Este proceso de evaluación es subjetivo ya que dependerá principalmente de la experiencia, conocimiento y habilidad que tenga el auditor para determinar los eventos riesgosos; sin embargo, se han determinado tres criterios para disminuir tal subjetividad y que el análisis sea más verídico y real:

1. La significatividad del componente.
2. La inexistencia de factores de riesgo y su importancia relativa.
3. La probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades básicamente obtenida del conocimiento y experiencia anterior.

Lo dicho anteriormente se expresará en la siguiente tabla:

Tabla 5: Niveles de Riesgo.

NIVEL DE RIESGO	SIGNIFICATIVIDAD	FACTORES DE RIESGO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA DE ERRORES
Mínimo / (Bajo)	No significativo	No existen	Remota
Bajo / (Medio)	Significativo	Existen algunos pero poco importantes	Improbable
Medio / (Alto)	Muy Significativo	Existen algunos	Posible
Alto / (Muy Alto)	Muy Significativo	Existen varios y son importantes	Probable

Fuente: Maldonado E, Milton K. 3ra ed. (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito. Pág. 52

Resumiendo esta tabla, al tener una organización un nivel de riesgo mínimo, su significatividad será nula al igual que sus factores de riesgo y no existirá la probabilidad que ocurran errores. Cuando el nivel es bajo, existirán pocos factores de riesgo con mayor significatividad y será improbable la ocurrencia de

⁸ Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. (Pág. 85)

errores. Si el riesgo es de nivel medio son muy significativos, existirán varios factores y una posible ocurrencia de errores. Finalmente, cuando el nivel de riesgo es alto, su significatividad es muy alta, con varios e importantes factores de riesgo y con una probable ocurrencia de errores.

2.8.5. Respuesta a los Riesgos.

“Una vez evaluados los riesgos, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo; así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas.”⁹

- **EVITAR:** Parte del principio de que su probabilidad es alta y representa un alto peligro para la organización, porque podría traer consecuencias serias en caso de que ocurriera.
- **ACEPTAR:** Cuando se acepta un riesgo se asumen las consecuencias en el momento que se presente. Los riesgos se aceptan cuando su frecuencia es baja y su impacto es leve y no ponen en peligro la estabilidad de la organización.¹⁰
- **COMPARTIR:** Consiste en trasladar las pérdidas a otras empresas a través de la elaboración de arreglos contractuales para no asumir toda la carga del riesgo.
- **MITIGAR:** Al mitigar el riesgo, hacer referencia a que se deberá proteger los recursos amenazados (personas, productos, imagen, información), a través del diseño de medidas estratégicas.

⁹ Committee Of Sponsoring Organizations. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Pág. 69.

¹⁰ Mejía Quijano, Rubi. 1ra ed. (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Pág. 52.

A continuación algunos ejemplos:

Ilustración 5: Ejemplos de Respuesta al Riesgo.

EVITAR

- Eliminar una actividad, proceso, producto riesgoso.

ACEPTAR

- Auto-asegurarse ante pérdidas, aceptando el nivel de tolerancia.

COMPARTIR

- Contratar un seguro contra incendios, robo, etc.

MITIGAR

- Diseñar planes de contingencia acerca del personal, productos, etc.

Fuente: Elaborado por las autoras.

2.8.6. Actividades de Control.

Se refiere a las “políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades como: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.”¹¹

Tabla 6: Tipos de Controles.

Controles Preventivos	Controles Detectivos	Controles Correctivos
Sirven para evitar riesgos o errores antes de que ocurran.	Su propósito es detectar rápidamente los riesgos o errores que se presenten en ese momento.	Son utilizados para reducir los daños causados por los riesgos ocurridos.
Fuente: Elaborado por las autoras.		

¹¹ Committee Of Sponsoring Organizations. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación.* Pág. 79.

2.8.7. Información y Comunicación.

En este aspecto, la información relevante que se ha obtenido, debe ser primeramente identificada, procesada y finalmente informada de manera oportuna a los respectivos responsables. Todo el personal y en todos los niveles debe darse la información; las personas que laboran en la organización deben comprometerse seriamente en este aspecto, ya que constituye parte vital del proceso al resultar la etapa final de una gran labor.

“También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.”¹²

2.8.8. Supervisión y Monitoreo.

“Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones. De esta manera el sistema puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen.”¹³ La supervisión es necesaria para cada una de las etapas que se desarrollen, es decir, que se necesita un monitoreo permanente. Las situaciones de mayor importancia deben trasladárselas a la alta dirección, quienes son los responsables de analizar los temas de mayor importancia. Se podrá efectuar una supervisión permanente, interna y externa.

2.9. Medios de Evaluación del Control Interno.

La evaluación del Control Interno busca crear en las personas un deseo de superación y responsabilidad individual, con el fin de tener un beneficio propio, a nivel de la organización y de la sociedad.

Esta evaluación debe ser realizada con total objetividad e independencia necesaria, para que se llegue a una conclusión lógica, correcta y consistente, permitiendo de esta manera acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes y a su vez identificar las áreas, actividades, rubros y cuentas importantes de una organización.

¹² Committee Of Sponsoring Organizations. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*. Pág. 85.

¹³ Mantilla B, Samuel Alberto. (4 Ed.). (2003). *Control Interno – Informe COSO*. Bogotá. Pág. 18

Existen varios medios recomendables para proceder a la evaluación del Control Interno, estos serán el soporte de las conclusiones obtenidas una vez finalizada la evaluación, entre ellos están:

1. Cuestionarios de Control Interno.

Esta herramienta se basa en diseñar una lista de preguntas que deben ser contestadas por los ejecutivos y servidores de la empresa, responsables de los distintos departamentos.

Dentro de este método existen las siguientes categorías:

- **Pregunta-respuesta: libre**

“En esta forma, se hace la pregunta en la forma ordenada según como el formulario lo indica y la respuesta se coloca en la misma hoja de trabajo o en hoja aparte, en forma narrativa según lo manifestado por el interrogador.

- **Pregunta-respuesta: alternativa o codificada**

La interrogación está diagramada para recibir una de tres posibilidades: a) si, b) no y c) no aplicable. Normalmente, las respuestas son planteadas de modo que las mismas indiquen lo siguiente: si es “afirmativa” indica que es un punto fuerte o eficiente de control; y si es “negativa” denota la falla, debilidad o defecto de control; y si es “no aplicable” indica que la pregunta no tiene sentido o existencia dentro del relevamiento que se realiza.

- **Pregunta-respuesta: alternativa o codificada más una narrativa aclaratoria**

Esta forma se basa en la anterior, pero con una cuarta posibilidad que debe utilizarse como aclaratoria en aquellas preguntas que necesitan un complemento explicativo para su mejor comprensión o entendimiento”.¹⁴

2. Método Descriptivo.

“Es la narración o descripción detallada en forma de relato de las características de los sistemas o el modo de operar de la organización, referente a las secuencias relevadas provenientes de las explicaciones de los individuos de la

¹⁴ Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Cuenca. Pág. 48

empresa, en cuanto a: funciones, normas, procedimientos, operaciones, archivos, custodia de bienes, etc.”¹⁵

El método descriptivo, se puede realizar por tres formas distintas:

- a. **Encuesta o entrevista personal:** Se basa en realizar una entrevista al individuo encargado de la tarea y una vez terminada la misma, se procede a ejecutar una reunión con el encargado del área para que éste le dé la aprobación a los relatos descritos, manifestando que los mismos son verídicos.
- b. **Formularios:** Se distribuirá formularios entre el personal involucrado en el tema, con el fin de conocer la operatoria de un área específica. Una vez confeccionados, se revisa el contenido y en caso de existir versiones distintas sobre la operatoria, se realizará una reunión para aclarar los aspectos controvertidos.
- c. **Combinación de formularios o entrevistas:** Se realizará la distribución de formularios, los cuales contendrán una serie de preguntas que deben ser contestadas por el individuo que forma parte de la operatoria, después se revisará su contenido y se profundizará el tema. Es decir se reducirá el tiempo insumido durante una encuesta o entrevista directa. Finalmente se lleva a cabo una reunión con el responsable del área, el cual confirmará la veracidad del contenido del formulario.

3. Método de los cursogramas.

“El cursograma o flujograma es la representación gráfica del sentido, curso, flujo o recorrido de una masa de información, o de un sistema o proceso administrativo u operativo, dentro del contexto de la organización, mediante la utilización de símbolos convencionales que representan operaciones, controles etc., que ocurren o suceden en forma oral o escrita en el quehacer diario del ente.”¹⁶

¹⁵ Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Cuenca. Pág. 44.

¹⁶ Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Cuenca. Pág. 50.

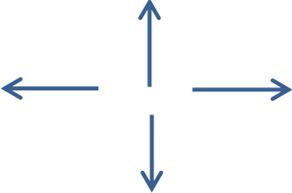
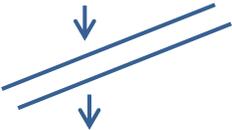
Este método sigue una secuencia ordenada, en donde permite observar todo un proceso en su conjunto, evidenciando las debilidades y fortalezas que se presentan.

Para su aplicación se tomará en cuenta los siguientes pasos:

1. Describir la simbología que se utilizará.
2. Diseño del diagrama de flujo.
3. Detalle de las actividades, procesos y abreviaturas utilizadas.

Tabla 7: Simbología más utilizada para Corsogramas.

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	PROCESO
	PROCESO CON CONTROL
	DECISIÓN O ALTERNATIVA: Toma de decisión específica de una acción.
	DOCUMENTO
	DOCUMENTOS
	OPERACIÓN: Funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.

	<p>ARCHIVO PERMANENTE: Se guarda un documento de forma definitiva.</p>
	<p>ARCHIVO TEMPORAL DEL DOCUMENTO (Transitorio).</p>
	<p>CONECTOR</p>
	<p>OPERACIÓN MANUAL</p>
	<p>TRANSPORTE (Indica el sentido de la información entre las diferentes actividades)</p>
	<p>DEMORA (Interrupción).</p>
	<p>BIENES</p>
	<p>CONECTOR</p>
	<p>INICIO O FIN DEL FLUJO</p>
<p>Fuente: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Pág. 62.</p>	

Para la selección del método o métodos es necesario considerar las ventajas y desventajas que tienen cada uno de ellos, las mismas que constan en el cuadro que se presenta a continuación:

Tabla 8: Ventajas y Desventajas de las Técnicas de Evaluación.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
CUESTIONARIOS	
<ul style="list-style-type: none"> - Guía para evaluar y determinar áreas críticas. - Disminución de costos. - Facilita administración del trabajo sistematizando los exámenes. - Pronta detección de deficiencias. - Entrenamiento de personal inexperto. - Siempre busca una respuesta. - Permite pre-elaborar y estandarizar su utilización. 	<ul style="list-style-type: none"> - No prevé naturaleza de las operaciones - Limita inclusión de otras preguntas. - No permite una visión de conjunto. - Las preguntas no siempre abordan todas las deficiencias. - Que lo tome como fin y no como medio. - Iniciativa puede limitarse. - Podría su aplicación originar malestar en la entidad.
CURSOGRAMAS O FLUJOGRAMAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Evalúa siguiendo una secuencia lógica y ordenada. - Observación del circuito en conjunto - Identifica existencia o ausencia de controles. - Localiza desviaciones de procedimientos o rutinas de trabajo. - Permite detectar hechos, controles y debilidades. - Facilita formulación de recomendaciones a la gerencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesita de conocimientos sólidos de control interno. - Requiere entrenamiento en la utilización y simbología de los diagrama se flujo. - Limitado el uso a personal inexperto. - Por su diseño específico, resulta un método más costoso.

NARRATIVAS O DESCRIPTIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación en pequeñas entidades. - Facilidad en su uso. - Deja abierta la iniciativa del auditor. - Descripción en función de observación directa. 	<ul style="list-style-type: none"> - No todas las personas expresan sus ideas por escrito en forma clara, concisa y sintética. - Auditor con experiencia evalúa. - Limitado a empresas grandes. - No permite visión en conjunto. - Difícil detectar áreas críticas por comparación. - Eventual uso de palabras incorrectas origina resultados inadecuados.
<p>Fuente: Contraloría General del Estado, <i>Manual de Auditoría de Gestión</i>, (2002), Acuerdo 031, Corporación Edi-Ábaco. Quito. Págs. 50-51.</p>	

Es importante mencionar que ninguno de los métodos por si solos, permiten la evaluación eficiente de la estructura de Control Interno, pues se requiere la aplicación combinada de éstos. Ejemplo: El descriptivo con cuestionarios, los flujogramas con cuestionarios, “ya que éstos permiten detectar cuáles son los puntos deficientes o débiles de los sistemas y permiten la rápida confección de propuestas o sugerencias para corregir esas debilidades”.¹⁷

2.10. CONCLUSIÓN

Luego de haber desarrollado el marco teórico sobre el Control Interno, es importante recalcar que esta herramienta debería convertirse en el alma de la empresa ya que ayuda a disminuir sorpresas y contribuye a la eficiencia de las operaciones, brindando seguridad razonable, más no absoluta, para salvaguardar los activos que son la fuente principal de las organizaciones.

Es importante aclarar que al contar con un Control Interno dentro de la organización, éste no resolverá todos los problemas ocasionados por una mala administración, el Control Interno, ayuda a que los directivos puedan guiar de mejor manera los procesos y actividades que se lleven a cabo, para evitar la ocurrencia de eventos no deseados y puedan llegar a donde deseen.

¹⁷ Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca. Pág. 59.

Muchos autores recomiendan la aplicación del Informe COSO II – ERM como una guía para evaluar el Sistema de Control Interno de una organización; debido a la importancia que da a los asuntos de transparencia y eliminación de los actos más conocidos de corrupción y fraude. Si bien es cierto, varias empresas no poseen la estructura de un Sistema de Control definido, pero se manejan a través de políticas que a su vez se pueden considerar como un control.

Finalmente, las empresas deberían realizar un sondeo para analizar si es recomendable para ellas la implantación de un Sistema de Control Interno, ya que los beneficios deberán ser mayores que el costo que éste represente. Además, se deberá tomar en cuenta la aceptación y compromiso por parte del personal para la aplicación del Sistema, ya que este debe ser difundido en toda la organización y en todos los niveles.

CAPITULO III

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

3.1 Introducción

Si una empresa tiene control, tendrá seguridad. En los capítulos anteriores se ha conocido a profundidad las generalidades de la empresa VILCATUR Cía. Ltda., esa fase de conocimiento es importante para analizar a la empresa como un todo. De igual manera se dio a conocer los aspectos teóricos más relevantes en lo que concierne al Control Interno.

Ahora, en este capítulo, a través de la aplicación de diferentes técnicas y herramientas se emitirá el informe final de Control Interno de la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.; esto se logrará debido al desarrollo de cada uno de los componentes que conforma el COSO – ERM, desde el análisis del ambiente de control, hasta la supervisión y el monitoreo. Los resultados se obtendrán luego de aplicar encuestas, flujogramas, entrevistas, indagaciones, cédulas narrativas y observaciones a esta empresa.

Se analizará la cultura del riesgo que la empresa posee, el ambiente interno, las políticas, forma organizativa que conforma la organización, la determinación de funciones departamentales y la realización de flujogramas de procesos concernientes a cada área de trabajo. Después se establecerán objetivos estratégicos, operacionales, de información y de cumplimiento, para proceder a identificar los eventos potenciales que podrían ocurrir en el giro de las actividades del negocio.

Para la evaluación y respuesta al riesgo, se utilizarán matrices y mapas de riesgo. Finalmente, se determinarán las actividades de control que posee la empresa y los nuevos controles que se proponen implantar; también se indagará sobre cómo se maneja la información dentro y fuera de la empresa.

Esperamos que al lector le guste y le parezca interesante las herramientas escogidas, y sobretodo, que las utilice para cualquier situación que creyere conveniente y que brinden un beneficio social y empresarial.

3.2 Informe de Control Interno

LA IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO MEJORARÁ LAS ACTIVIDADES DE LA AGENCIA DE VIAJES

La versión contemporánea del Control Interno y los requerimientos de la Gestión de Riesgos empresariales determinan que toda empresa debe instrumentar en forma integral el Control Interno, esto permitirá mantener una efectividad en las operaciones de la empresa, en la producción de información financiera, en el cumplimiento de la normatividad y en el tratamiento de los riesgos; sin embargo, se ha establecido que la Agencia de viajes VILCATUR Cía. Ltda., no cuenta con un sistema completo de Control Interno debido fundamentalmente a la falta de conocimientos y decisión del directorio, dando como resultado la falta de efectividad en los procesos que efectúe la empresa.

CONCLUSIÓN:

Los actuales estudios sobre Gestión de Riesgos Empresarial determinan la importancia que tiene el Control Interno en una organización de manera integral, ya que sin éste la efectividad en las operaciones que realice la empresa decaerían, los índices de fraudes y actos de corrupción podrían ser más frecuentes al no contar con información fiable y no dar el debido tratamiento a los riesgos, ocasionando así pérdidas materiales y económicas perjudiciales para la empresa.

RECOMENDACIONES:

Al Presidente y Gerente General:

- Capacitarse en la administración de riesgos, en donde se obtendrán conocimientos acerca de todas las herramientas y técnicas necesarias para implantar un Sistema de Control en la empresa.
- Realizar un análisis de costo/beneficio para determinar si las ventajas serán mayores a su valor monetario.

Al Administrador:

- Proponer controles en cuanto a eventos que requieran mayor atención y preocupación.
- Obtener el Informe COSO, leerlo, difundirlo y practicarlo en el lugar de trabajo incluyendo a todo el personal de la empresa.

UN SISTEMA CONTRA INCENDIOS EVITARÁ EVENTOS NO DESEADOS

Según los requisitos para los permisos de funcionamiento que exige el Cuerpo de Bomberos – Loja, las oficinas deben contar por lo menos con un extintor de 2 kilos de P.Q.S., mismo que ayudará a evitar desgracias catastróficas en caso de suceder. La causa principal de que VILCATUR Cía. Ltda. no posea uno, es por el descuido por parte del Gerente o Administrador, quienes serían los responsables de verificar que se cuenten con las medidas de seguridad necesarias. Además, no le dan la importancia necesaria al creer que jamás podría producirse un incendio en su lugar de trabajo.

CONCLUSIÓN:

Al no contar la empresa con medidas exigidas por organismos de control y seguridad de la ciudad, a más de correr el riesgo de que éstos se vean en la penosa acción de cesar las funciones de la empresa, la misma podría enfrentar pérdidas cuantiosas de dinero, de información y sobre todo humanas al generarse, por ejemplo, un incendio en las instalaciones.

RECOMENDACIONES:**Al Gerente General:**

- Disponer la creación de salidas de emergencia, por lo menos una, y la colocación de extintores en los lugares más estratégicos.
- Permitir la instalación de alarmas y detectores de humo dentro de toda la organización.
- Contratar un seguro contra incendios para que en caso de ocurrir, ésta no tenga que afrontar toda la carga económica y puedan recuperar parte de sus activos.

LA ADECUADA ATENCIÓN AL CLIENTE MEJORARÁ LA IMAGEN DE LA EMPRESA

La Ley del Consumidor establece que todas las personas que brinden servicios al público deben dar la asesoría necesaria al cliente, así como también, están obligados a respetar la dignidad y derechos de las personas, y una manera de efectuar eso es proporcionándole un ambiente adecuado, brindándole una atención rápida y personificada. En VILCATUR Cía. Ltda., ciertas ocasiones, la atención al usuario es tardía; además no existe un espacio de servicios higiénicos ni de parqueadero, lo cual generará malestar y provocará que éste busque otras empresas para realizar sus compras, disminuyendo así las ventas de esta empresa. El motivo principal de la tardanza en la atención es por el colapso de las líneas telefónicas con aerolíneas y empresas mayoristas en general y por el ausentismo injustificado que a veces existe por parte del personal; y a esto se suma, la infraestructura inadecuada donde se realizan sus actividades diarias.

CONCLUSIÓN:

Los clientes tienen el derecho de ser informados, asesorados y atendidos de manera digna, cordial y respetuosa. La infraestructura de la Agencia de Viajes puede ser un causante para disminuir una exitosa atención al cliente, pues no cuenta con los espacios necesarios requeridos como los servicios higiénicos y el parqueadero; además, en ocasiones, existe un ausentismo injustificado por parte del personal y la atención al usuario es tardía. Todo esto provocará que el cliente obtenga una mala imagen de la empresa y que acuda a otras agencias para realizar sus compras, generando así pérdidas económicas para la empresa.

RECOMENDACIONES:

Al Gerente General:

- Realizar contratos con las aerolíneas y empresas mayoristas con las que más trabaja, para que al momento de solicitar sus servicios, VILCATUR Cía. Ltda. sea una de las primeras que logre el contacto, es decir, que forme algún tipo de alianza para convertirse en un cliente VIP (Persona importante).

- Disponer un espacio para la construcción de un servicio higiénico, pues siempre existirán circunstancias que ameriten el uso urgente de una dependencia como ésta.
- Realizar un acuerdo o contrato de arriendo con el Hotel Libertador para que los clientes que acudan con vehículos a la Agencia de Viajes, puedan hacer uso del parqueadero del Hotel y evitar así la molestia que los usuarios podrían tener.

A la Administradora:

- Hacer llegar la Ley del Consumidor a cada trabajador(a), para que tengan conocimiento de él y lo pongan en práctica y de esta manera brindar el mejor servicio a sus clientes.
- Contratar personal apto para la colocación de letreros de señalización en las paredes; además, en vista que VILCATUR Cía. Ltda. no posee departamentos, es necesario colocar en el escritorio de cada trabajador(a) un letrero con el cargo que representan para que así los clientes no se sientan confundidos y se sientan seguros.
- Delegar a una persona que se haga responsable de supervisar la asistencia del personal en caso de que la administradora se ausente por razones justificables.

LA SEGURIDAD DENTRO DE LA EMPRESA PROTEGERÁ SUS ACTIVOS

De acuerdo a nuestro criterio, la seguridad es parte fundamental para la tranquilidad de todos los miembros que laboran en la empresa. Se observó que VILCATUR Cía. Ltda. no posee ninguna medida de seguridad contra robos o asaltos. La razón por la que no cuentan con esto es por el desinterés que muestra el Gerente General al sentirse seguro y pensar que jamás les pasará; lo cual, perjudicará a la empresa en cuanto a pérdida de dinero y de información se refiere.

CONCLUSIÓN:

Un lugar seguro, será un lugar estable. Al no contar esta empresa con las medidas de seguridad necesarias, estará siempre en la incertidumbre de qué podrá pasar,

teniendo el riesgo de perder sus activos más importantes, los cuales son fundamentales para el desarrollo de sus actividades y que harán producir el negocio. Podría generarse pérdidas de equipos de computación, claves de acceso, de dinero y de información importante y fundamental que maneja la empresa para sus operaciones.

RECOMENDACIONES:

Ai Presidente y Gerente General:

- Disponer la implementación de un Sistema de Cámaras de Seguridad dentro y fuera de la empresa.
- Aprobar la instalación de un sistema de alarma de pánico, el cual será monitoreado para que en caso de un robo, la intervención sea inmediata.
- Contratar los servicios de una empresa de guardianía. La persona a cargo de la guardia deberá ser rotado constantemente.
- Realizar un contrato de un seguro contra robos para no asumir toda la pérdida que se podría generar.

A la Administradora:

- Autorizar que la caja fuerte se empotre en la pared, para que en caso de que alguien tenga la intención de sustraerla, no lo puedan hacer tan fácil y haya tiempo para solicitar ayuda.

DISEÑAR UN REGLAMENTO INTERNO MEJORARÁ LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

Según las disposiciones de la Superintendencia de Compañías y las normas para un mejor funcionamiento, las organizaciones deben contar con un Reglamento Interno, pues éste será de mucha ayuda para determinar funciones, asignar responsabilidades y reglamentar las normas y disposiciones que deben seguirse dentro de la Agencia de Viajes. Se determinó que VILCATUR Cía. Ltda., no cuenta con éste, pues, se acostumbraron por varios años a funcionar sin reglas estipuladas en un documento formal; pero al no hacerlo se podrían presentar errores y desorden en las operaciones y actividades que se desempeñan.

CONCLUSIÓN:

La comunicación dentro de la Agencia de Viajes es informal, ya que lo hacen de manera verbal. Al no contar con un Reglamento Interno, no se podrá verificar si el personal está haciendo bien su trabajo, ya que impide conocer si lo que se hace, concuerda con lo que debería hacerse; existiendo así un desorden en el cumplimiento de las actividades y compromisos que deben desarrollarse.

RECOMENDACIONES:

Al Presidente y Gerente General:

- Convocar a reunión de la Junta General de Accionistas, para poner en consideración y tomar la decisión sobre la redacción, implantación y ejecución de un Reglamento Interno para la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.

A la Administradora:

- Conocer, estudiar e implementar en el Reglamento Interno los flujogramas propuestos, pues éstos se convertirán en una herramienta muy útil en cuanto a control se refiere.

CONTAR CON UN CÓDIGO DE ÉTICA MEJORARÁ LA MORAL DEL PERSONAL

Los principios básicos de un buen ambiente de control establecen que las organizaciones deben dictar y aplicar un Código de Ética que guíe el comportamiento de los servidores al cumplimiento de un trabajo efectivo, evitando prácticas corruptas que destruyan valor a la organización. Se determinó que la empresa "VILCATUR Cía. Ltda.", no posee este Código, debido a que la Junta Directiva y la Gerencia se han despreocupado de hacerlo como una obligación de sus funciones y por la falta de tiempo que requiere para dedicarse a su estudio completo, dando como resultado la inexistencia de la aplicación uniforme de los principios básicos de la moral en respuesta a los requerimientos de los clientes.

CONCLUSIÓN:

El hecho de que la empresa VILCATUR Cía. Ltda. no cuente con un Código de Ética ocasionará un ambiente laboral rígido, en donde las actitudes del personal no estarán acordes a la integridad y respeto que un ser humano debe poseer como un compromiso para su propio desarrollo y crecimiento individual y colectivo. Además da paso a la realización de fraudes y errores puesto que no existe una guía en la que los empleados se apoyen para realizar de forma eficiente sus funciones.

RECOMENDACIONES:

A la Junta Directiva y la Gerencia:

- Llevar a cabo la elaboración de un Código de Ética, a través de un clima de confianza, comunicación abierta, sincera y de respeto.
- Cumplir con sus funciones responsablemente, organizando charlas sobre ética y moral al personal, puesto que servirá como orientación para la interacción laboral diaria, reflejando normas para una conducta correcta.
- Organizar la ejecución de sus funciones, de modo que exista el tiempo necesario para cumplirlas con cabalidad.

EL PLAN ESTRATÉGICO CONTRIBUYE A LA OBTENCIÓN DE CONOCIMIENTOS ACERCA DE LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

El apoyarse en un plan estratégico ayuda a que la empresa fije sus metas para ampliar el mercado y dé a conocer sus servicios como Agencia de Viajes, con el fin de que la sociedad se acerque y solicite sus servicios. Lamentablemente la empresa “VILCATUR Cía. Ltda.” no posee un plan estratégico, el cual es necesario para que ésta conozca la dirección que se requiere para alcanzar sus objetivos propuestos. Esta dificultad se presenta debido a que los miembros de la organización no ponen el suficiente interés en su elaboración, tomándolo como innecesario para la organización y fomentando sin intención la desintegración laboral.

CONCLUSIÓN:

El pensar que la existencia del plan estratégico es innecesaria, hace que la empresa se atrase en su desarrollo y se descuide de la verdadera importancia que éste genera en su personal. Esto no quiere decir que al contar con el mismo la organización tenga asegurado conseguir sus objetivos, sino que tendrá más posibilidades de alcanzarlos frente a otra que no lo tenga definido.

RECOMENDACIONES:

A la Junta Directiva:

- Tomar en consideración el Plan Estratégico propuesto en este trabajo con el fin de que los usuarios puedan conocer los objetivos, valores y la conducta que se tomará en las distintas áreas de la empresa.
- Asistir a conferencias que informen sobre la importancia que existe en la elaboración de un plan estratégico.
- Motivar a los miembros de la empresa a interesarse sobre la misión, visión, objetivos y estrategias de la misma, con el fin de que conozcan la importancia en saber a dónde quiere llegar la organización, y de esta manera se sentirán comprometidos con su desarrollo.

EL UNIFORME ES NECESARIO PARA MEJORAR LA PRESENTACIÓN Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Las normas del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, determinan que todas las empresas en donde labore un empleado o más, tienen la obligación de proveerles gratuitamente uniformes cada año, con el fin de lograr la satisfacción tanto de los empleados como de la clientela que acude a la organización.

“VILCATUR Cía. Ltda.” al no cumplir con lo establecido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, se expone a que este organismo les llame la atención, dándoles una ponderación baja, por incumplir su normativa; desprestigiándolos y generando desconfianza entre las personas que requieran de sus servicios. Este problema se presenta debido a que la Junta Directiva y Gerencia tienen desconocimiento de las normas y procedimientos establecidos por el IESS y centran su atención en otras funciones.

CONCLUSIÓN:

Es fundamental estar actualizados sobre las leyes, normas y reglamentos que difundan los organismos públicos, ya que se evitaría problemas que afecten la integridad de la empresa y de esta manera la misma pueda operar de forma ordenada y segura ante la sociedad.

RECOMENDACIONES:

A la Junta Directiva y Gerencia:

- Actualizarse permanentemente en las disposiciones establecidas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, ya que así se evitaría cualquier tipo de diferencias con el mismo.
- Proveer a los empleados uniformes que les distingan ante los demás, así los motivaríamos para un mejor servicio al cliente.

CONTAR CON UNA PÁGINA WEB CONTRIBUYE DARSE CONOCER A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

De acuerdo a nuestro criterio, el contar con una página web ayuda a que la Agencia de Viajes se dé a conocer en todos los puntos del país y del exterior, de esta manera irá creciendo y desarrollándose continuamente convirtiéndose en una entidad emprendedora reconocida por el prestigio de sus servicios, los mismos que se confirmarán cuando los clientes requieran de ellos. Lastimosamente la Junta Directiva y demás niveles no le dan la debida importancia a este medio por creer que les traerá costos excesivos; se cierran a la idea de hacer uso de la misma por las especulaciones de que la competencia se informaría de los precios que éstos propongan ofreciendo a sus clientes descuentos y promociones, constituyéndose así la competencia desleal la cual generará incertidumbre en la pérdida de clientes que en su mayoría solo se manejan a través del internet.

CONCLUSIÓN:

La página web es un medio que permite transmitir una imagen profesional, con información clara y actualizada de los servicios de la empresa, permitiendo, de tal forma, lograr los objetivos que la organización se proponga y, sobre todo, que

permita el contacto y comunicación permanente con los clientes actuales y potenciales.

RECOMENDACIONES:

A la Junta Directiva y demás niveles organizacionales.-

- Analizar los beneficios que traería implementar una página web, ya que la misma es una base para que la organización sea reconocida en todo nivel. Si no lo creyeran conveniente, podrían omitir información acerca de los precios de paquetes estratégicos, y solo darían a conocer aquellos precios estándar en el mercado.

3.3. CONCLUSIÓN

La falta de conocimiento sobre nuevos temas empresariales genera mucha incertidumbre en la sociedad. La mejor manera de crecer y seguir generando valor en el mercado es implantando controles efectivos que permitan que la empresa cumpla con los objetivos y metas que se han planteado.

Al aplicar las técnicas de evaluación del Control Interno, se encontraron aspectos que afectan el desarrollo normal de las actividades de la Agencia de Viajes, lo cual impide en cierta manera el cumplimiento de los objetivos que la empresa ha establecido para seguir operando en el medio en el que se desenvuelve. El Informe da a conocer los aspectos en los que la empresa debería ponerle mayor cuidado, así como las medidas posibles que se deben implantar para evitar que éstos sucedan. La decisión de aceptar o no las recomendaciones propuestas quedan a criterio de la empresa.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Luego de haber analizado la situación actual de la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., se llegó a la conclusión de que esta entidad no cuenta con un plan estratégico documentado, situación que será perjudicial para aquellos usuarios que lo requieran de manera primordial; tampoco tienen definida una estructura organizativa, ni existe la especificación de funciones y responsabilidades que debe cumplir el personal. Los elementos antes mencionados son esenciales para que una organización desempeñe de la mejor manera sus actividades diarias.

Además, la Agencia de Viajes no posee un Sistema de Control Interno que permita la identificación y prevención oportuna de los riesgos que se puedan presentar, por tal motivo se procedió a la evaluación de las operaciones que desarrolla esta entidad a través de la aplicación práctica de elementos y herramientas en cada uno de los componentes del COSO – ERM; entre algunas de las técnicas utilizadas están: la aplicación de cuestionarios y entrevistas al personal, diagramación de flujos de actividades en cada área, análisis FODA, determinación de políticas, funciones y responsabilidades, elaboración de matrices para identificar, evaluar y responder a los riesgos, entre otros. Luego de este análisis, se procedió a determinar las deficiencias más relevantes que pueden perjudicar a la empresa, más conocidos como hallazgos. Se elaboró un Informe Final de Control Interno para dar a conocer las posibles soluciones a las desviaciones.

Finalmente, después de haber desarrollado cada uno de los capítulos que comprende este trabajo, se determinó que el Control Interno constituye un proceso de gran importancia al momento en que una empresa decide llevar a cabo operaciones y actividades eficientes y eficaces para su durabilidad en el mercado. Si una organización convierte al Control Interno en un elemento esencial, no enfrentará mayores problemas en el futuro, pues con éste la producción de información será oportuna y confiable, además, los activos estarán a salvo y podrán seguir generando bienes o servicios para la sociedad, y finalmente se podrá dar cumplimiento a todas las leyes, normas y reglamentos que rigen a la empresa para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

RECOMENDACIONES

- Definir un Plan Estratégico para la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., el cual será de utilidad para verificar el trabajo que realizan los altos niveles; además constituirá un elemento de consulta para todos los usuarios de esta empresa al momento de querer conocer su razón de ser, qué busca y a dónde quiere llegar, determinar los objetivos que se han planteado, conocer los niveles existentes en la organización e identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas frente al mercado.
- Tomar la decisión sobre la redacción, implantación y ejecución de un Reglamento Interno para la Agencia de Viajes, de esta manera se logrará que cada uno de los trabajadores de la empresa conozca cuáles son sus deberes, obligaciones, y funciones específicas.
- Contribuir a la realización de talleres de capacitación sobre la administración de riesgos, en donde se dará a conocer todas las herramientas y técnicas necesarias para implantar un Sistema de Control Integral en la empresa. Además, se aconseja realizar una actualización continua de las normas, leyes e instructivos que existan en el país con la finalidad de comprometerse a su cabal cumplimiento.
- Para mejorar la imagen y generar valor agregado a la sociedad, se recomienda estudiar y analizar el beneficio que traería el contar con una página web, pues la tecnología representa el último boom del desarrollo empresarial; actualmente se están ampliando los beneficios del comercio electrónico; luego de pocos años, la empresa que no se encuentre en la internet, se volverá un tanto descontinuada.
- En general, recomendamos a la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., el estudio e implantación de todas las recomendaciones descritas en el **Informe Final de Control Interno**, expuesto anteriormente, en lo que respecta a honestidad, respeto y honradez, presentación laboral, seguridad, adecuación e infraestructura, etc. También invitamos a los miembros de esta organización a aplicar las técnicas desarrolladas en los **Anexos**, pues éstos beneficiarán exitosamente al momento de implantar un Sistema de Control Interno Integral.

GLOSARIO

- **COSO:** *Committee of Sponsoring Organizations* - (Comité de Organismos Patrocinadores), el cuál decide elaborar el Informe COSO.
- **AAA:** *American Accounting Association* - (Asociación Interamericana de Contabilidad).
- **AICPA:** *American Institute of Certified Public Accountants* - (Instituto Interamericano de Certificación de Contadores Públicos).
- **FEI:** *Financial Executives Institute* - (Instituto Ejecutivo Financiero).
- **IIA:** *Institute of Internal Auditors* – (Instituto Interno de Auditores).
- **IMA:** *Institute of Management Accountants* - (Instituto de Gestión Contable).
- **AIC:** Asociación Interamericana de Contabilidad.
- **FLAI:** Federación Latinoamericana de Auditores Internos.
- **MICIL:** Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano.
- **ERM:** *Enterprise Risk Management* – (Gestión de Riesgos Empresarial).
- **CORRE:** Control de los Recursos y Riesgos – Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

- Almela Díez, Bienvenida. (1987). *Análisis Metodológico del Control y Auditoría Internos de la Empresa*. (Tesis Doctoral, Universidad de Alicante). Recuperado de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/3180>.
- Asamblea Nacional. (2010). *Ley Orgánica de Defensa del Consumidor*. Quito. Recuperado de: <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07403.pdf>
- Committee Of Sponsoring Organizations. (2004). *Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación*.
- Contraloría General del Estado. (2010). *Normas De Control Interno Para Las Entidades, Organismos Del Sector Público Y De Las Personas Jurídicas De Derecho Privado Que Dispongan De Recursos Públicos. Acuerdo 039*. Quito: CGE. Recuperado de <http://www.utn.edu.ec/web/portal/images/doc-utn/normas-control-interno.pdf>
- Fayol, Henry. (1942). *Administración industrial y general: previsión, organización, mando, coordinación, control*. Buenos Aires.
- Maldonado E, Milton K. (3ra ed). (2006). *Auditoría de Gestión*. Quito: Docutech.
- Mantilla B, Samuel Alberto. (4 Ed.). (2003). *Control Interno – Informe COSO*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=p_LQDu4L66MC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Informe+de+Control+Interno&ots=keF9h_9Lri&sig=vcXNuunR3ZQk_EGx7_gTtSgYcw8#v=onepage&q=Informe%20de%20Control%20Interno&f=false
- Mantilla B, Samuel Alberto. & Cante S, Sandra Yolima. (19 Ed.). (2005). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones. Recuperado de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=V8esyo3bk_YC&oi=fnd&pg=PR11&dq=Informe+de+Control+Interno&ots=JzggpZpjCK&sig=iCslHunHesFIAvslOkrqp4zfUK4#v=onepage&q=Informe%20de%20Control%20Interno&f=false
- Mayorga, Tito. 1ra Ed. (2005). *Código de Ética del Contador Ecuatoriano*. Recuperado de: http://www.iaiecuador.org/downloads/Codigo_etica_IIA.pdf
- Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia: Universidad EAFIT.
- Peña Cordero, Genaro. (2006). *Manual de Control Interno*. Cuenca: Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Sede en Cuenca.

- Proyecto Anticorrupción ¡Si Se Puede! (2006). *Control de los Recursos y los Riesgos - Ecuador (CORRE)* Recuperado de: <http://www.iaiecuador.org/downloads/corre.pdf>
- Santillana González, Juan Ramón. (2003). *Establecimiento de Sistemas de Control Interno*. Recuperado de: http://books.google.com.ec/books?id=qENNV96qCSgC&printsec=frontcover&dq=control+interno&hl=es&sa=X&ei=lsZPUZ7kMsrM2AXSgoCADw&redir_esc=y#v=onepage&q=control%20interno&f=false
- www.rua.ua.es/dspace/handle/10045/3180
- www.issuu.com/ibarrioss65/docs/cartilla_control_interno
- www.bomberosloja.gob.ec/servicios/requisitos
- www.slideshare.net/ancadira/presentacin-cursos-13881197

ANEXO NO.1
AMBIENTE INTERNO DE CONTROL

Para analizar el ambiente interno, desarrollamos varias técnicas que se describirán en cada uno de los elementos de este componente.

Filosofía del Riesgo

Luego de una entrevista con el Ing. Luis Suárez y la Ing. Elizabeth Suárez, realizamos una Cédula Narrativa que presentamos a continuación:

AGENCIA DE VIAJES VILCATUR CÍA. LTDA.
CÉDULA NARRATIVA SOBRE LA FILOSOFÍA DEL RIESGO

En la ciudad de Loja, los días 22 de febrero al 2 de marzo del 2013, visitamos la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda., ubicada en las calles Colón 14-22 y Bolívar, y tuvimos la oportunidad de conversar con el Ing. Luis Suarez A, Gerente General, y la Ing. Elizabeth Suarez, a cerca de su empresa.

Al conocer la historia, misión, visión y objetivos; y al observar las actividades diarias que realiza esta organización, pudimos darnos cuenta que nadie tiene conocimiento acerca del Informe COSO. Dentro de esta organización no existe una filosofía acerca de los riesgos y las situaciones eventuales que se puedan presentar, pues jamás se han percatado en desarrollar estrategias y procesos que puedan evitar la ocurrencia de dichos eventos no deseados, pero si los han sabido afrontar de manera imprevista sin contar con procesos establecidos para solucionar dicho problema.

El riesgo más común que podría generarse, según su punto de vista, es el riesgo de robo, ya que no cuentan con ningún control en este sentido; no poseen cámaras de seguridad, no cuentan con una puerta eléctrica y tampoco han contratado el servicio de un guardia. A nuestro parecer, la seguridad debe ser un aspecto que debe tratarse con mucho cuidado ya que esta agencia se

encuentra localizada en pleno centro de Loja, y como bien se sabe, es el lugar perfecto para que los llamados “amigos de lo ajeno” efectúen sus mañas.

A pesar de que ignoran el conocimiento de los pasos para valorar el Control Interno de una empresa, los ingenieros se encuentran muy interesados en tener conocimientos sobre esta área. Dicen que les gustaría actualizarse y también desean que ésta esté protegida ante situaciones de riesgo que puedan perjudicar económicamente la empresa que dirigen.

Están dispuestos a colaborar con nosotras en nuestras actividades para que al culminar, podamos mostrarles todos los riesgos y amenazas que se generaron en el proceso y de esta manera les daremos pautas para que se supervise y monitoree los controles que se implantarán posteriormente.

Esta empresa debe empezar por mejorar su Sistema de Control Interno, y así, generar valor agregado y de esta manera conseguir personal eficiente que se preocupe también de los riesgos y se proponga combatirlos

Realizado por:

Daniela Carrión B.

Fabiola Saquicela C.

Supervisado por:

Ing. Elizabeth Suárez.

Integridad y Valores Éticos

La encuesta sobre ética realizada al personal que labora en la empresa trajo los siguientes resultados.

- La Agencia de Viajes no posee un Código de Ética ni tampoco ningún tipo de manual que hable sobre la conducta del trabajador; sin embargo, el administrador, al momento de contratar al personal, le da a conocer que dentro de la empresa se sancionará cualquier acto de corrupción o mala conducta. Además, si se han desarrollado algunas charlas sobre el comportamiento organizacional, la buena conducta y el respeto.

- Todos los encuestados coinciden que las relaciones con clientes, proveedores, empleados, auditores, y demás personal que solicite servicios de agencia de viajes, se realizan con honestidad y respeto.
- La mayoría de los trabajadores presentan reclamos sin temor a represarías.
- Muchas de las personas que laboran en esta institución saben que deben guardar confidencialidad con la información que maneja, otros no, debido a que al momento de la contratación no le hablaron de las normas a seguir dentro del lugar de trabajo.
- Todos los y las trabajadores no creen que dentro de la empresa se filtra fraudulentamente información a terceras personas.
- La mayoría de estas personas sin han recibido asignaturas sobre ética empresarial y moral, lo que representa una gran ayuda para la empresa ya que significa que se está trabajando con personas con conciencia y educación.
- El personal si sabe qué hacer o cómo actuar en caso de quebrantamiento de normas disciplinarias; a pesar que no existe un Reglamento Interno escrito, la administradora se encarga de dar a conocer las leyes, normas, principios y políticas que se deberán cumplir dentro del lugar de trabajo.
- VILCATUR Cía. Ltda. enfatiza en la importancia de la integridad y comportamiento ético a pesar de que no exista un Código de Ética escrito.
- Nadie trata con preferencia a cierto cliente, a pesar de ser un cliente estratégico, a todos se les brinda la misma amabilidad y calidez al momento de la compra.

A continuación se presenta un Código de Ética elaborado de acuerdo a las necesidades de la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.

<p>AGENCIA DE VIAJES VILCATUR. CÍA. LTDA.</p> <p>CÓDIGO DE ÉTICA</p> <p>INTEGRIDAD Y VALORES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar en equipo dentro del lugar de trabajo. • Manejar la información con objetividad y honestidad. • Tratar con respeto a las personas que requieran nuestros servicios, así como también a los compañeros de trabajo. • Practicar el autocontrol diario.
--

- Ejercer el principio de confidencialidad e integridad.
- Decir la verdad ante situaciones emergentes que lo requieran.
- Comportarse de manera educada con los clientes, proveedores y demás usuarios que acudan a esta organización.
- Respetar el espacio y las pertenencias del compañero/la compañera de trabajo.
- Manejar las claves a su cargo con debida seriedad y confidencialidad.
- Cooperar con los demás compañeros de trabajo en caso que éstos lo requieran.
- Participar en charlas y programas de reciclaje y protección al medio ambiente.

PROTECCIÓN DEL NOMBRE DE LA FIRMA

- Respetar la confidencialidad de la información sobre los asuntos de la Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA.
- Asegurar que el personal bajo su control, así como las personas de quienes se obtiene asesoría y asistencia, respetan el principio de confidencialidad.
- No revelar información no autorizada a otras personas.
- No a la “competencia desleal”, es decir, no se deberá cruzar ningún tipo de información de VILCATUR CÍA. LTDA. a empresas de la competencia.

COMPORTAMIENTO PROFESIONAL

- No recibir regalos, presentes ni ningún tipo de gratificación por parte de clientes, proveedores ni del personal administrativo a “cambio de” favores irregulares o que generen desconfianza.
- No sustraer material, objetos ni dinero dentro de la Agencia, por más insignificante que sea se deberá dar aviso a las respectivas autoridades antes de hacerlo.
- No llevar documentos de carácter privado a la casa, excepto cuando Administración se lo autorice.

- No participarán a sabiendas de una actividad ilegal o de actos que afecten o ponga en peligro el puesto de trabajo dentro de la organización.

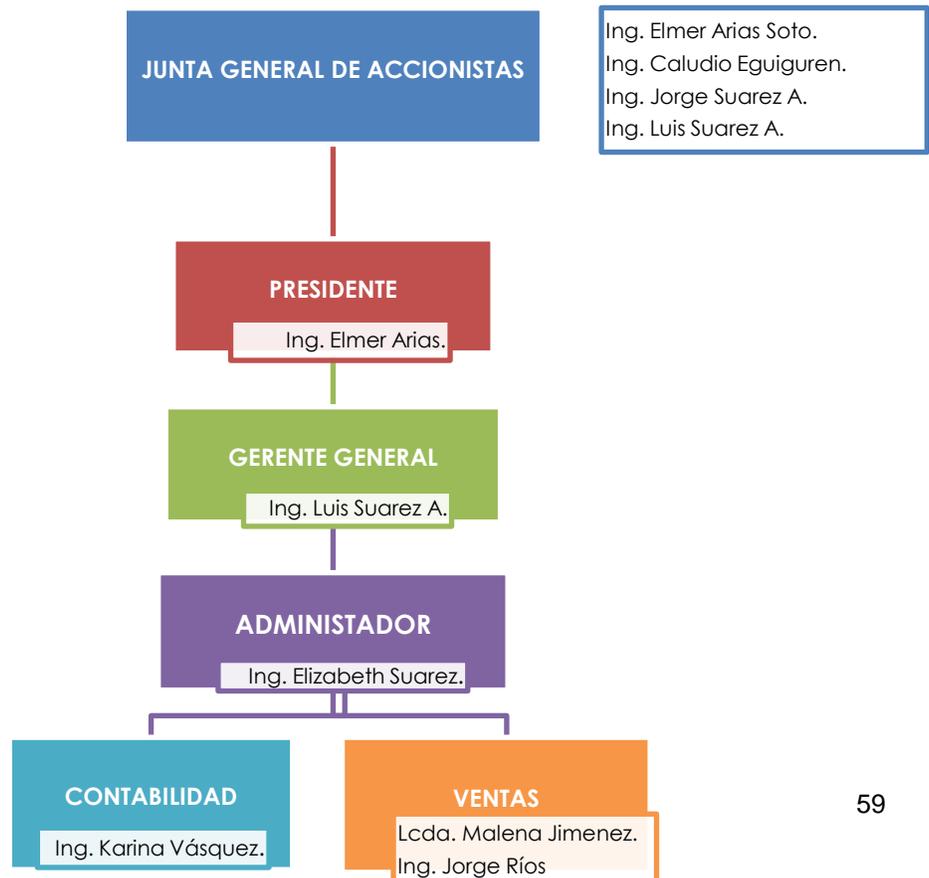
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

- Guiarse en la Constitución de la República para solucionar problemas que se ocasionen.
- Revelar a las autoridades apropiadas las infracciones a la ley que puedan surgir.
- Presentar documentos o dar evidencia en el curso de procesos legales.
- Cooperar con la autoridad respectiva en caso de requerirlo.
- Respetar las leyes y divulgarán lo que corresponda de acuerdo con la ley y reglamentos.

Realizado por:
Daniela Carrión B.
Fabiola Saquicela C.

Supervisado por:
Ing. Elizabeth Suárez.

Estructura Organizativa



FUNCIONES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:

- Convocatoria a reuniones ordinarias o extraordinarias.
- Toma de decisiones sobre aspectos propuestos en las reuniones.
- Conocer y aprobar los Estados Financieros por el contador.
- Proponer cambios en el capital social, fusiones, liquidaciones o disolución de la empresa.

PRESIDENCIA:

- Participación activa de la dirección de VILCATUR Cía. Ltda.
- Convocatoria a reuniones ordinarias para la toma de decisiones.
- Dar cumplimiento en las leyes y normas que rigen en el país.
- Supervisión de las labores y responsabilidades del Gerente General.

GERENCIA:

- Representación en todos los actos y compromisos de la empresa.
- Asistencia a las reuniones de la Junta General de Accionistas y participación en la toma de decisiones.
- Designación de funciones a cada área de la empresa.
- Revisión y aprobación de las decisiones tomadas por la parte administrativa.
- Toma de decisiones sobre proyectos financieros, económicos, de desarrollo, etc.
- Supervisión de las labores y responsabilidades del Administrador.

ADMINISTRACIÓN:

- Planificación, organización, dirección y control de las actividades llevadas a cabo en la Agencia de Viajes.
- Decisión sobre la contratación del personal.
- Fijación de políticas en base a parámetros establecidos por la organización.
- Formulación de estrategias que ayuden a la permanencia de la empresa.
- Análisis de proyectos financieros, económicos, de desarrollo, etc.
- Supervisión de las labores y responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa.

VENTAS:

- Captación de la atención del cliente y persuadir para su compra.
- Vender tickets, paquetes y servicios que demande el consumidor.
- Verificación post-venta con los clientes para comprobar la satisfacción del viaje.

CONTABILIDAD:

- Elaboración de estados financieros que refleje la situación económica real de la empresa.
- Revisión anual de estados financieros.
- Emisión de opiniones sobre los resultados que proporcionen los estados financieros.
- Asesoramiento sobre asuntos contables y financieros que debe tomar la empresa.

RESPONSABILIDADES**JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS:**

La Junta General de Accionistas es responsable de:

- Convocar a reuniones ordinarias o extraordinarias.
- Tomar decisiones sobre aspectos propuestos en las reuniones.
- Analizar y decidir sobre los cambios en el capital social, fusiones, liquidaciones o disolución de la empresa.
- Modificar estatutos en caso de que éstos lo requieran.
- Revisar y aprobar los Estados Financieros presentados por el Contador.

PRESIDENCIA:

El presidente es responsable de:

- Dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.
- Difundir el plan estratégico de la empresa hacia el personal y a su vez participar de él.
- Convocar a reuniones ordinarias para la toma de decisiones.
- Cumplir las leyes y normas que rigen en el país.
- Supervisar las labores del Gerente General.

GERENCIA:

El gerente es responsable de:

- Representar a la empresa en todos los actos y compromisos.
- Asistir a las reuniones y participar en la toma de decisiones.
- Designar funciones a cada área de la empresa.
- Aprobar o desaprobar las decisiones tomadas por la parte administrativa.
- Difundir el plan estratégico de la empresa hacia el personal y a su vez participar de él.
- Tomar de decisiones sobre proyectos financieros, económicos, de desarrollo, etc.
- Supervisar actividades del Administrador.

ADMINISTRACIÓN:

La administradora es responsable de:

- Desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos y metas.
- Supervisar y verificar el cierre del sistema contable.
- Autorizar el pago de roles de empleados.
- Realizar compras de paquetes nacionales e internacionales a empresas mayoristas.
- Establecer contacto con las empresas mayoristas para satisfacer la demanda del mercado.
- Revisar y mantenerse actualizada en las leyes, normas y reglamentos sobre el consumidor, la seguridad social, etc.
- Analizar proyectos financieros, económicos, de desarrollo, etc.
- Supervisar las labores y responsabilidades de las diferentes áreas de la empresa.

VENTAS:

Los vendedores serán responsables de:

- Brindar la mejor atención al cliente.
- Preguntar al cliente el lugar de destino al que planean ir, el mes y día.
- Cotizar vuelos: directos o en escalas.
- Vender paquetes nacionales e internacionales.
- Vender Tickets receptivos, nacionales o internacionales.
- Vender seguros de viajes, de accidentes y de vida.

- Preguntar al cliente que tipo de seguro desean. Algunos ejemplos son: tarjeta de asistencia en viajes “Blue Card”, tarjeta Segur Viaje, entre otras.
- Preguntar al cliente el tipo de seguro que desee:
 - Seguro Ejecutivo
 - Seguro Estudiantil
 - Seguro Ejecutivo Premium
 - Seguro Familiar
 - Seguro Platino
 - Seguro Europa Plus
 - Seguro Turista
 - Seguro Económico
- Llenar todos los datos del cliente requeridos en el contrato de adhesión, en el cual deberá constar el código asignado del comercializador.
- Confirmar la recepción de los códigos y la claridad de los datos en la página web respectiva de la tarjeta de seguro.
- Cobrar el valor de la tarjeta antes de su entrega, en efectivo o con tarjeta de crédito.
- Entregar el KIT de emisión del segur al cliente, el mismo que es personal e intransferible. En el caso que el contrato de adhesión sea anulado, éste deberá ser devuelto a la empresa de seguros, incluyendo el original.
- Notificar a la empresa de seguros de viajes cuando el pasajero realice el viaje, con el fin de mantener un mejor control de los días viajados.
- Verificar cambios que se den en las tarjetas (de fechas, stand by y reembolsos) los cuales deberán ser, por lo menos con 72 horas de anticipación al inicio de la cobertura. Las tarjetas podrán estar en stand by por 6 meses, transcurrido este tiempo, se caducará automáticamente sin previo aviso.
- Facturar la venta que se produzca por el valor de la emisión del boleto o seguro.
- Emitir un comprobante de ingreso de caja por el valor del boleto o seguro.
- Generar y entregar el respectivo ticket electrónico con una hoja impresa determinando el nombre de la aerolínea, la hora, el número de billete y reservación.
- Entregar el comprobante de ingreso y el dinero diariamente a la contadora.

CONTABILIDAD:

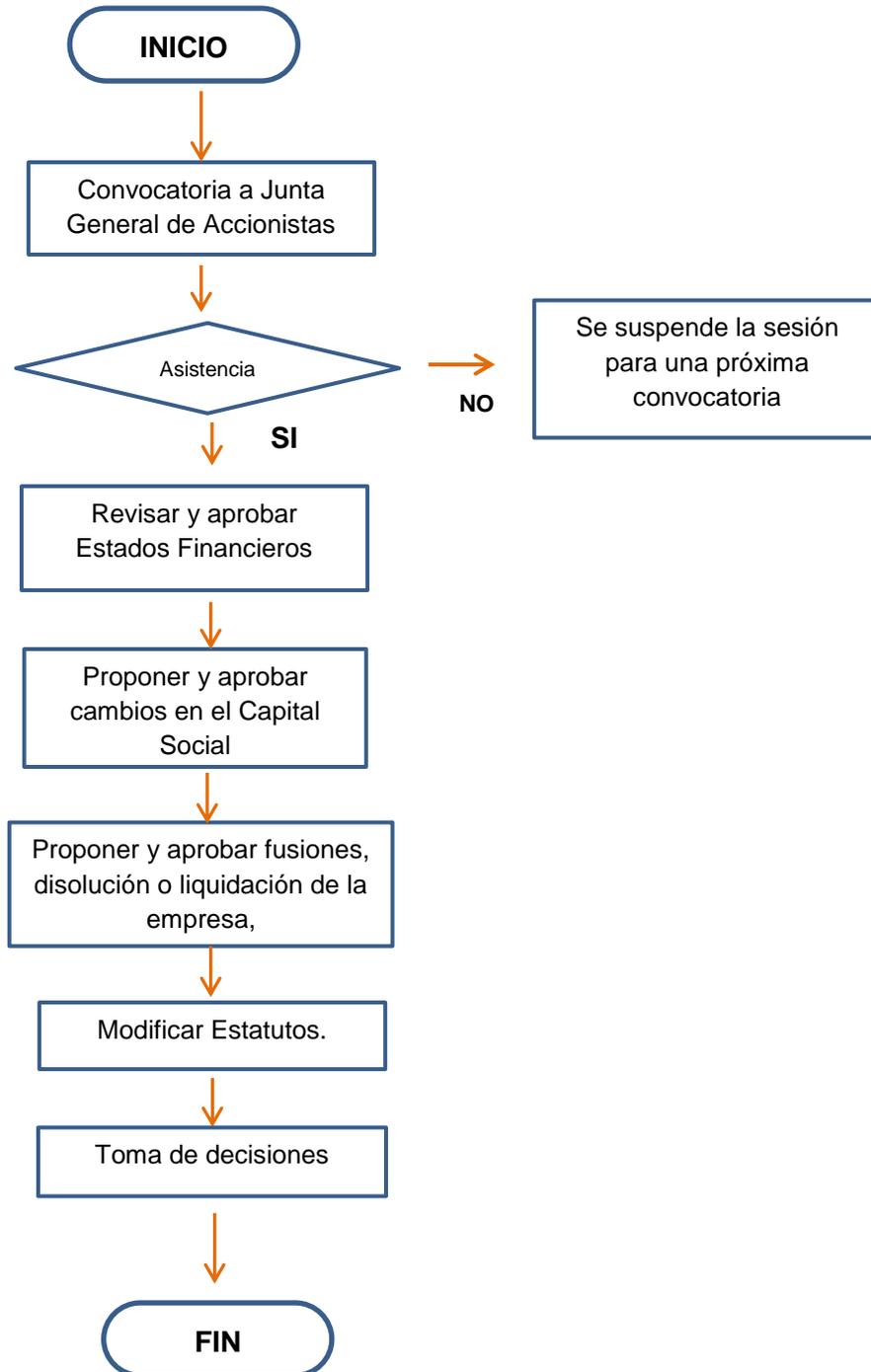
La contadora es responsable de:

- Receptar y depositar el dinero recaudado por los vendedores.
- Registrar en el Sistema VisualFac todas las transacciones diarias que se realicen en la empresa. Este programa automáticamente realizará los libros diarios, mayores, ajustes y concluirá con los estados financieros.
- Revisar mensual y anualmente los estados financieros generados por el Sistema VisualFac.
- Declarar en base a los estados financieros generados las obligaciones tributarias como: Anexo de Compras y retenciones en la fuente, Anexo de Relación de dependencia, Declaración del Impuesto a la Renta de Sociedades, Declaración de retenciones en la fuente, Declaración mensual del IVA
- Asegurar a los trabajadores.
- Pagar roles, aportes, décimo tercero, décimo cuarto, vacaciones, fondos de reserva, utilidades a los trabajadores.
- Pagar cuentas pendientes a proveedores (empresas mayoristas).

AGENCIA DE VIAJES VILCATUR. CÍA. LTDA.

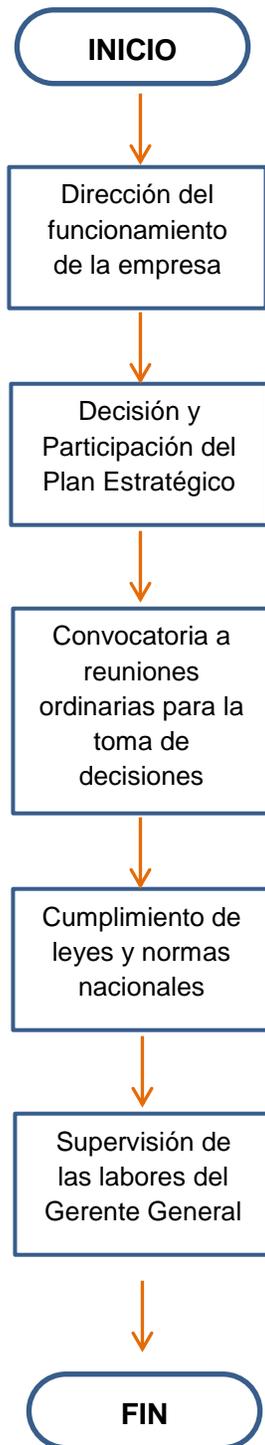
FLUJOGRAMAS DE PROCESOS

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS



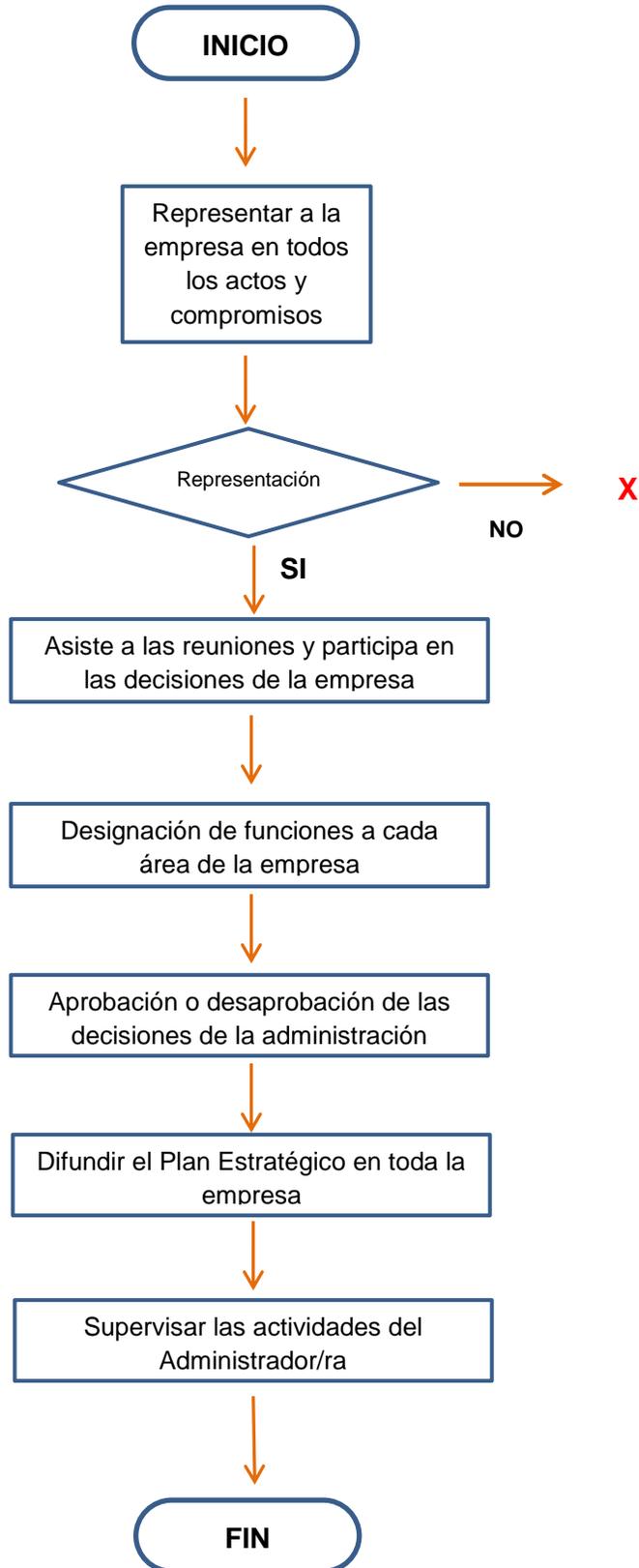
Fuente: Elaborado por las autoras.

PRESIDENCIA



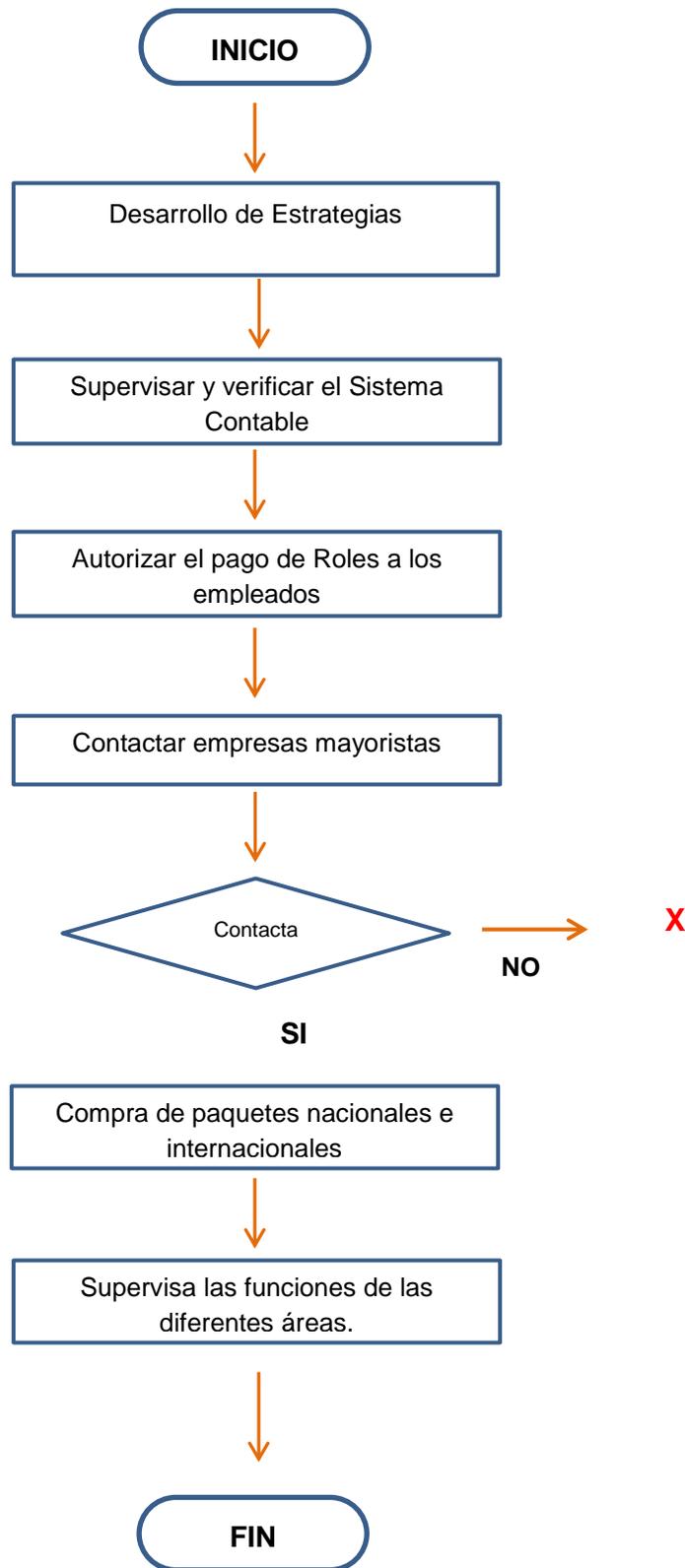
Fuente: Elaborado por las autoras.

GERENCIA GENERAL



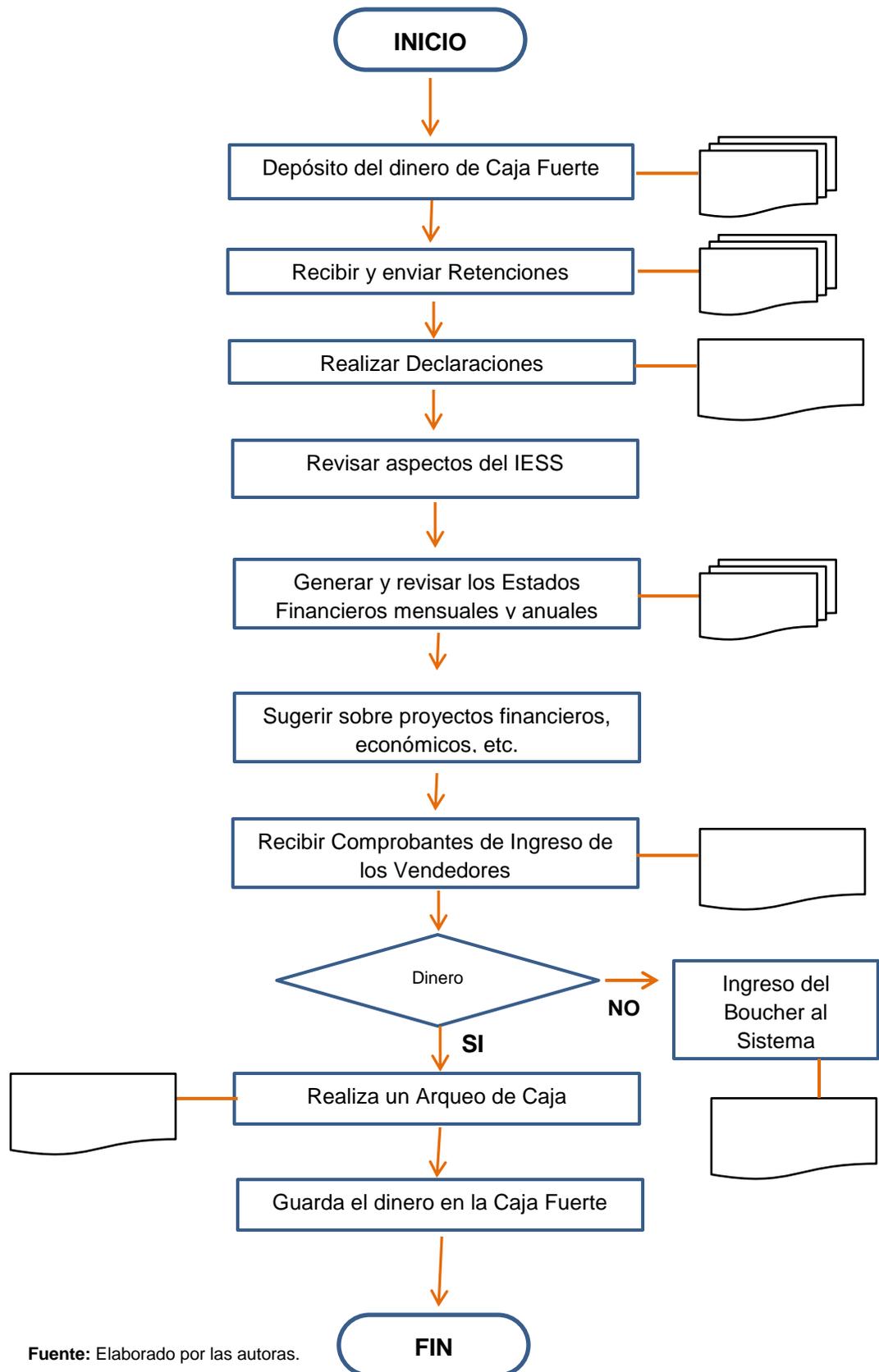
Fuente: Elaborado por las autoras.

ADMINISTRACIÓN



Fuente: Elaborado por las autoras.

ÁREA DE CONTABILIDAD



Fuente: Elaborado por las autoras.

Políticas Institucionales

La Agencia VILCATUR Cía. Ltda., maneja las siguientes políticas:

- Mantener el orden, el aseo y armonía en el lugar de trabajo, para fomentar un buen ambiente de trabajo.
- Tratar de manera cordial y respetuosa a clientes, proveedores, agentes, personal y a todas las personas que requieran nuestros servicios.
- El personal ingresará a las 8h00 am hasta las 13h00 y reanudarán las labores a las 15h00 hasta las 18h00.
- Al ingresar y salir del lugar de trabajo, el personal deberá firmar la hoja de asistencia respectiva para verificar su cumplimiento.
- El personal podrá ingerir alimentos livianos solo en el lugar indicado y cuando el personal no se encuentre atendiendo al público.
- Al realizar el cobro de dinero, el mismo será entregado al área de Contabilidad; en donde el responsable diariamente deberá realizar el cuadro de caja, lo almacenará en la caja fuerte y al siguiente día se procederá a su inmediato depósito.
- Cualquier decisión sobre asuntos de gran importancia, la tomarán la Junta General de Accionistas en sesión ordinaria.
- En caso de tomar decisiones imprevistas y de emergencias, lo hará el Ing. Luis Suárez Atariguana, Gerente General; y en caso de que se encuentre ausente, esta función la cumplirá la Ing. Elizabeth Suárez, Administradora.
- En el momento del trabajo, el personal no deberá distraerse con el celular, ni con visitas imprevistas de familiares, amigos; excepto en casos de emergencia.
- Al reclutar personal para vacantes vacíos, lo hará el administrador y deberá revisar el currículum del candidato, antecedentes y experiencia.
- Al momento de una venta, cada trabajador deberá asesorar al cliente sobre su destino.
- Difundir dentro del lugar de trabajo, la misión, visión y objetivos institucionales.

Consejo Administrativo

La encuesta relacionada al Consejo Administrativo, reflejó los siguientes resultados:

- La nómina de socios de la Agencia de Viajes si está integrada y aprobada por el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías.

- El gerente de “VILCATUR Cía. Ltda.” observa la Constitución, y demás leyes generales para ejercer la dirección en ella.
- La gerencia da la debida importancia a cerca de las políticas verbales que existen y su debido cumplimiento.
- El Consejo Administrativo de la empresa procura siempre cumplir con las responsabilidades previstas en el art. 256 de la Ley de Compañías.
- El gerente conocer y saber acerca de valores y ética, pero él no se encuentra muy inmiscuido en darlos a conocer a la empresa, él delega esta función a la administradora.
- Cada vez que lo requiera, el gerente solicita reportes a los responsables de cada área, quienes rinden cuenta de sus labores y asesoran de cierta manera al gerente.

ANEXO NO. 2
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

- **Objetivos estratégicos:**

- Brindar a nuestros clientes un eficiente servicio confiable, calidad de viaje y experiencias inolvidables.
- Ser reconocidos en el mercado nacional como líderes en la innovación del turismo, logrando la preferencia y fidelidad de nuestros clientes.

- **Objetivos operativos:**

- Poner nuestros productos turísticos a disposición de quienes lo necesiten.
- Facilitar los trámites con las compañías extranjeras y resolver problemas derivados del alojamiento y de la guía turística.

- **Objetivos de información:**

- Revisión de los informes de cada área de la empresa con el fin de conocer el rendimiento de las mismas.

- **Objetivos de cumplimiento:**

- Asegurarse de que el personal de la empresa cumpla con sus responsabilidades.
- Verificar que se lleve a cabo la consecución de las leyes internas de la empresa así como las regulaciones impuestas por los organismos externos.

ANEXO NO. 3

IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

VILCATUR CÍA. LTDA.	
ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Honestidad y honradez. • Trabajo en equipo. • Experiencia de 20 años. • Bien posicionado por los años de servicio. • Existencia de escasas Agencias de Viaje en la ciudad. • El nombre de “VILCATUR Cía. Ltda.” genera alta confianza en el cliente. • Cumplimiento de horarios del personal. (Entrada-Salida). • Esmero en la atención al cliente. • Ubicación estratégica. 	<ul style="list-style-type: none"> • No poseen un Sistema de Control Interno. • Insuficiente capacitación sobre el COSO I y II. • No cuentan con una página web de la empresa. • Su publicidad es baja. • Indefinición de las funciones de los empleados. • No poseen un plan estratégico. • Falta de seguridad y un lugar de servicios higiénicos. • No poseen un Reglamento Interno.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Nexos con empresas mayoristas reconocidas en el mercado, para la venta de paquetes internacionales. • Mercado liderado por un competidor débil. • Vínculos con colegios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía del país. • Competencia directa cerca del lugar de trabajo. • El nuevo competidor posee servicios innovadores.
Fuente: Elaborado por las autoras.	

Matriz de Identificación de Eventos

A continuación, se aplicará el método Risicar propuesto por (Mejía Rubi, 2006), con la finalidad de desarrollar el tercer componente del COSO - ERM.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Acceso ilegal al directorio	Control	Socio - Accionista	<ul style="list-style-type: none"> - Abuso de Poder. - Falta de Revisión en documentos legales del socio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de Imagen. - Desconfianza en la JGA.
Ausentismo en las reuniones sin justificación	Inherente	Socio – Accionista	<ul style="list-style-type: none"> - Irresponsabilidad. - Falta de seriedad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desperdicio de tiempo. - Desconfianza con los demás miembros.
Conflictos entre los miembros de la JGA.	Inherente	Socio – Accionista	<ul style="list-style-type: none"> - Desacuerdo de ideas. - Enemistad entre los socios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desintegración de JGA. - Aislamiento. - Desconfianza en la JGA.
Emisión de resoluciones, reglamentos contrarios a la ley.	Inherente	Socio – Accionista	<ul style="list-style-type: none"> - Abuso de autoridad. - Mala fe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas legales. - Sanciones. - Inconvenientes con la JGA.
<p>Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.</p>				

PRESIDENCIA

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Abandono del cargo	Inherente	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Desacuerdo con el Gerente y demás miembros de la Junta. - Por petición de los demás miembros de la JGA. - Por insulto a su mora. - Por actos ilícitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización dentro de la empresa. - Reestructuración del personal dentro de la empresa.
Incumplimiento de las leyes que rigen a la empresa	Inherente	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento. - Falta de actualización. - Falta de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con empresas públicas y de gobierno. - Funcionamiento de la empresa en declive.
Irresponsabilidad en sus funciones	Inherente	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tiempo. - Mala fe. - Mala programación de su tiempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estancamiento de actividades. - Desconfianza por parte de los funcionarios de la empresa. - Desmotivación e incumplimiento de trabajo por parte de los funcionarios.

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.

GERENCIA

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Abandono del cargo	Inherente	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Por petición de los demás miembros de la JGA. - Desacuerdo con el Gerente y demás miembros de la Junta. - Por insulto a su mora. - Por actos ilícitos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización dentro de la empresa. - Reestructuración del personal dentro de la empresa.
Error en la designación de funciones	Inherente	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Desconocimiento de sus funciones. - Desconcentración. 	<ul style="list-style-type: none"> - Incumplimiento con sus funciones. - Mala imagen. - Desconfianza de los funcionarios hacia el gerente.
Secuestro al Gerente	Inherente	Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> - Ser una persona reconocida en la ciudad. - Mala fe. - Equivocación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas económicas. - Desconcierto por parte de los funcionarios. - Incumplimiento con el cliente.

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.

ADMINISTRACIÓN

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFECTO
Sobrecargo de trabajo	Control	Gerente General - Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Incorrecta segregación de funciones por parte del Presidente y Gerente General. - Por falta de personal - Mal distribución del tiempo. - Mala planificación en las actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desorganización corporativa. - Desprestigio de la marca. - Pérdida de clientes. - Pérdida de mercado.
Incendio en las oficinas	Control	Equipos electrónicos energizados	<ul style="list-style-type: none"> - Fuga energética. - Falta de mantenimiento. - Descarga eléctrica. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de información. - Pérdidas económicas. - Estancamiento en las actividades empresariales. - Pérdidas materiales. - Liquidación de la empresa.

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Destrucción de documentos (Sabotaje)	Control	Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Mala fe. - Eliminar evidencias. - Perjudicar a terceras personas. - Conveniencia de terceras personas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas legales. - Mala imagen. - Pérdidas económicas. - Desorden organización por falta de respaldo. - Pérdida de clientes.
<p>Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.</p>				

ÁREA DE VENTAS

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Espionaje	Control	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de lealtad para con la empresa. - Falta de valores éticos. - Falta de integridad y confidencialidad. - Falta de Control. 	<ul style="list-style-type: none"> - Despido. - Pérdida de clientes. - Mala imagen. - Problemas legales. - Inseguridad en los empleados.

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Ausentismo en el trabajo	Control	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Mala fe. - Descuido. - Enfermedad - Irresponsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desprestigio de la empresa. - Despidos. - Desorden en la organización.
Demora en sus compromisos laborales.	Inherente	Vendedor	<ul style="list-style-type: none"> - Irresponsabilidad. - Descuido. - Mala fe. - Desmotivación. - Falta de interés en su cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala imagen. - Estancamiento en las actividades. - Despidos. - Pérdida de clientes. - Competencia lidera el mercado.
<p>Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.</p>				

ÁREA DE CONTABILIDAD

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Decisiones erróneas sobre inversiones	Control	Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de experiencia. - Falta de capacitación. - Descuido. - Falta de interés. - Estados Financieros mal diseñados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas económicas. - Cierre de la empresa. - Conflictos legales. - Desprestigio.

RIESGO	TIPO	AGENTE GENERADOR	CAUSA	EFEECTO
Manipulación de la Contabilidad por la Gerencia	Control	Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Abuso de poder. - Inexistencia de manuales de ética. - Falta de Controles. - Falta de Responsabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas legales. - Información errónea. - Pérdidas económicas. - Pérdida del puesto de trabajo.
Riesgo de Impuestos	Control	Contador	<ul style="list-style-type: none"> - Perjudicar a la empresa. - Ahorro de dinero. - Descuido. - Inexperiencia. - Desinterés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas legales con el SRI. - Estados Financieros imperfectos. - Mala imagen. - Desconformidad de la JGA.
Robo	Control	Contador- Terceras Personas	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Control. - Descuido - Intención de hacer daño. - Necesidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdidas Económicas. - Mala Imagen. - Despido. - Conflictos con la Ley.
<p>Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.</p>				

ANEXO NO. 4
EVALUACIÓN DEL RIESGO

Los factores de riesgo se calificarán de acuerdo a un procedimiento para determinar el rango de aceptabilidad y tolerancia al riesgo según el método Risicar que propone (Mejía Rubi, 2006).

Primero se medirá los niveles de riesgo con la frecuencia e impacto:

CALIFICACIÓN DE FRECUENCIA		
VALOR	FRECUENCIA	DESCRIPCIÓN
1	Baja	Una vez al mes
2	Media	Entre una y 4 veces al mes.
3	Alta	Entre 5 y 10 veces al mes.
4	Muy Alta	Más de diez veces al mes.
<p>Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.</p>		

CALIFICACIÓN DE IMPACTO				
VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
3	Leve	Pérdidas hasta \$5000 al mes.	Se interrumpe la operación menos de 3 horas.	Se afecta el logro de objetivos en menos del 10%.
6	Moderado	Pérdidas entre \$6000 hasta \$10000 al mes.	Se interrumpe la operación entre 4 horas y 1 día.	Se afecta el logro de objetivos entre el 10% y el 20%.
12	Grave	Pérdidas entre \$11000 hasta \$15000 al mes.	Se interrumpe la operación entre 2 y 7 días.	Se afecta el logro de objetivos entre el 21% y el 40%.

VALOR	IMPACTO	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS ECONÓMICOS	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS OPERACIONALES	DESCRIPCIÓN EN TÉRMINOS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS
24	Crítico	Pérdidas más de \$160000 al mes.	Se interrumpe la operación más de una semana.	Se afecta el logro de objetivos en más del 40%.
Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación.				

Luego de establecer los parámetros anteriormente mencionados, se procede a multiplicar estos dos factores para obtener la calificación de cada riesgo:

Frecuencia	Impacto
1	3
2	6
3	12
4	24



3	6	12	24
6	12	24	48
9	18	36	72
12	24	48	96

Luego se descartarán los números que se repitan:

3		
6	9	12
18	24	36
48	72	96

Después se generará la tabla de evaluación del riesgo:

FRECUENCIA

4	Muy Alta	12	T	24	G	48	I	96	I
3	Alta	9	T	18	G	36	G	72	I
2	Media	6	T	12	T	24	G	48	G
1	Baja	3	A	6	T	12	T	24	T
		Leve		Moderado		Grave		Crítico	
		3		6		12		24	

IMPACTO

A	=	ACEPTABLE	→	3
T	=	TOLERABLE		6.9.12
G	=	GRAVE		18.24.36
I	=	INACEPTABLE		48.72.96

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

TABLA DE CALIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Acceso ilegal al directorio	1	3	3	A
Ausentismo en las reuniones sin justificación	2	3	6	T
Conflictos entre los miembros de la JGA.	1	3	3	A
Emisión de resoluciones, reglamentos contrarios a la ley.	1	3	3	A

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

PRESIDENCIA

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Abandono del cargo	1	3	3	A
Incumplimiento de las leyes que rigen a la empresa	1	24	24	G
Irresponsabilidad en sus funciones	2	3	6	T

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

GERENCIA

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Abandono del cargo	1	24	24	G
Error en la designación de funciones	3	3	9	T
Secuestro al Gerente	1	24	24	G

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ADMINISTRACIÓN

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Sobrecargo de trabajo	3	6	18	G
Incendio en las oficinas	1	24	24	G
Destrucción de documentos (Sabotaje)	1	24	24	G

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ÁREA DE VENTAS

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Espionaje	2	6	12	T
Estafa	1	12	12	T
Ausentismo en el trabajo	2	12	24	G
Demora en sus compromisos laborales.	1	3	3	A

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ÁREA DE CONTABILIDAD

RIESGO	FRECUENCIA	IMPACTO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
Decisiones erróneas sobre inversiones	2	24	48	I
Error en la digitación de valores en el sistema	4	12	48	I
Manipulación de la Contabilidad por la Gerencia	1	6	6	T
Riesgo de Impuestos	2	24	48	I
Robo	1	24	24	G

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ANEXO NO. 5
RESPUESTA A LOS RIESGOS

Siguiendo el método Risicar que propone (Mejía Rubi, 2006), se plantean las siguientes tablas:

Se podrá: aceptar, reducir, transferir y evitar el riesgo:

TABLA RESPUESTA AL RIESGO

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Acceso ilegal al directorio	3	A	Aceptar
Ausentismo en las reuniones sin justificación	6	T	Reducir
Conflictos entre los miembros de la JGA.	3	A	Aceptar
Emisión de resoluciones, reglamentos contrarios a la ley.	3	A	Aceptar
Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT.			

PRESIDENCIA

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Abandono del cargo	3	A	Aceptar
Incumplimiento de las leyes que rigen a la empresa	24	G	Evitar
Irresponsabilidad en sus funciones	6	T	Reducir
Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). <i>Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.</i> Colombia. Universidad EAFIT.			

GERENCIA

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Abandono del cargo	24	G	Evitar
Error en la designación de funciones	9	T	Reducir
Secuestro al Gerente	24	G	Evitar

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ADMINISTRACIÓN

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Sobrecargo de trabajo	18	G	Evitar
Incendio en las oficinas	24	G	Evitar
Dstrucción de documentos (Sabotaje)	24	G	Evitar

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ÁREA DE VENTAS

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Espionaje	12	T	Reducir
Estafa	12	T	Reducir
Ausentismo en el trabajo	24	G	Evitar
Demora en sus compromisos laborales.	3	A	Aceptar

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT.

ÁREA DE CONTABILIDAD

RIESGO	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN	RESPUESTA
Decisiones erróneas sobre inversiones	48	I	Transferir
Error en la digitación de valores en el sistema	48	I	Transferir
Manipulación de la Contabilidad por la Gerencia	6	T	Reducir
Riesgo de Impuestos	48	I	Transferir
Robo	24	G	Evitar

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT.

ANEXO NO. 6
ACTIVIDADES DE CONTROL

En este componente se determinan los controles con los que cuenta la empresa y los que hemos implantado según los eventos determinados. Para esto se utilizará nuevamente el método Risicar propuesto por (Mejía Rubi, 2006).

TABLA IMPLANTACIÓN DE CONTROLES

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

RIESGO	RESPUESTA	CONTROL EXISTENTE	NUEVO COTROL	TIPO
Acceso ilegal al directorio	Aceptar	NA	*En caso de no conocer a la persona, revisar minuciosamente su Hoja de Vida, Antecedentes, y demás aspectos de importancia.	Preventivo
Ausentismo en las reuniones sin justificación	Reducir	NA	*Firmar un documento donde se estipule el cobro de una multa en caso de no asistir a la reunión sin previo aviso y con justificación lógica.	Detectivo
Conflictos entre los miembros de la JGA.	Aceptar	NA	*Realzar reuniones de integración entre los miembros de la empresa y con sus familiares para fomentar la amistad.	Preventivo
			*Enviar y difundir el uso de un código de buena conducta a cada uno de las personas que laboran.	Correctivo
Emisión de resoluciones, reglamentos contrarios a la ley.	Aceptar	NA	*Difundir un código de Integridad y Valores Éticos en toda la empresa.	Preventivo
			*Contratar personal de Auditoría Externa.	Detectivo-Preventivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

GERENCIA

RIESGO	RESPUESTA	CONTROL EXISTENTE	NUEVO CONTROL	TIPO
Abandono del cargo	Evitar	NA	*Dialogar con el Gerente para determinar las verdaderas causas del hecho.	Detectivo
Error en la designación de funciones	Reducir	*Entrevistas con el/la candidata al puesto.	*Capacitar al Gerente en aspectos que conciernen a la empresa.	Preventivo
			*Realizar Test de Aptitudes personalizadas para determinar el grado de satisfacción del trabajador.	Preventivo
			*Pedir referencias a personas cercanas a él.	Preventivo
Secuestro al Gerente	Evitar	NA	*Contratar un guardia que esté pendiente de la empresa.	Preventivo
			*Implantar cámaras de seguridad, dentro y fuera de la empresa.	Correctivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

PRESIDENCIA

RIESGO	RESPUESTA	CONTROL EXISTENTE	NUEVO CONTROL	TIPO
Abandono del cargo	Aceptar	*Tener un candidato a la vista.	*Realizar un seguimiento para determinar las causas reales del abandono y mejorar para el futuro.	Detectivo-Correctivo
Incumplimiento de las leyes que rigen a la empresa	Evitar	*Indagación con demás miembros de la empresa.	*Capacitar para el conocimiento y actualización de las leyes.	Preventivo
			*Proveer manuales de funciones y responsabilidades.	Preventivo
Irresponsabilidad en sus funciones	Reducir	NA	*Evaluar el desempeño a través de la observación y entrevistas con el personal.	Detectivo
			*Realizar inspecciones en el puesto de trabajo.	Detectivo.
			*Realizar un informe mensual sobre aspectos relevantes de sus funciones.	Detectivo - Correctivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

ADMINISTRACIÓN

RIESGO	RESPUESTA	CONTOL EXISTENTE	NUEVO COTROL	TIPO
Sobrecargo de trabajo	Evitar	*Segregación de Fuciones	*Rotación de Funciones.	Preventivo
			*Contratar nuevo personal.	Detectivo
			*Elaboración de un Reporte de Discrepancias.	Detectivo
Incendio en las oficinas	Evitar	NA	*Comprar e instalar extintores.	Preventivo
			*Contratar un Seguro contra Incendio.	Preventivo
			*Implantar detectores de humo y de alarmas.	Preventivo
			*Implantar un Plan de Recuperación de Desastres.	Correctivo
Destrucción de documentos (Sabotaje)	Evitar	Respaldo de la información.	*Restringir el acceso a documentos confidenciales.	Preventivo
			*Dar a conocer el código de ética de la Institucion.	Preventivo
			*Enumerar los documentos de la empresa	Preventivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

ÁREA DE VENTAS

RIESGO	RESPUESTA	CONTOL EXISTENTE	NUEVO COTROL	TIPO
Espionaje	Reducir	NA	*Implantar cámaras de seguridad, dentro y fuera de la empresa.	Preventivo
			*Realizar una Auditoría de Gestión Integral.	Detectiva
			*Establecer claves de acceso para el sistema informático.	Preventivo
Estafa	Reducir	*Corroborar las referencias establecidas en la Hoja de Vida.	*Realizar un seguimiento de las funciones que realiza el vendedor.	Detectivo - Correctivo
			*Implantar y difundir un Código de Ética Institucional.	Preventivo
Ausentismo en el trabajo	Evitar	*Firmas de Asistencia a la entrada y salida de las labores.	*Implantar un sistema digital de huellas para el ingreso y salida del personal de la empresa.	Detectivo
			*Activación de Cámaras de Seguridad para comprobar la asistencia del trabajador.	Correctivo
Demora en sus compromisos laborales.	Aceptar	NA	*Notificación via mensaje o llamada para redordar el compromiso.	Preventivo
			*Buscar un remplazo para cumplir con el compromiso.	Detectivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial.* Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

ÁREA DE CONTABILIDAD

RIESGO	RESPUESTA	CONTROL EXISTENTE	NUEVO CONTROL	TIPO
Decisiones erróneas sobre inversiones	Transferir	*Análisis minucioso de las ventajas y desventajas que traería una inversión.	*Contratar un analista profesional en caso que la inversión se grande.	Preventivo
			*Capacitar al personal a cargo en este tema.	Preventivo
			*Contratar un seguro anti-pérdidas para montos representativos.	Correctivo
Error en la digitación de valores en el sistema	Transferir	NA	*Realizar una segunda constatación de los datos luego de ingresarlos.	Correctivo
			*Capacitar al personal a cargo en este tema.	Preventivo
			*Establecer un documento contractual para que la Contadora se responsabilice por las diferencias de dinero.	Correctivo
Manipulación de la Contabilidad por la Gerencia	Reducir	*Revisión de los Estados Financieros por parte de la Contadora.	*Claves de Acceso a los Sistemas.	Preventivo
			*Restringir el Acceso solo a personas autorizadas por parte de la Contadora.	Preventivo
Riesgo de Impuestos	Transferir	NA	*Asistir a charlas y conferencias sobre actualización tributaria.	Preventivo
			*Establecer un documento contractual para que la Contadora se responsabilice ante cualquier pérdida de dinero que enfrente la empresa.	Correctivo
Robo	Evitar	NA	*Implantar cámaras de seguridad.	Preventivo
			*Contratar un guardia de seguridad.	Preventivo
			*Instalación de una alarma y botón de emergencia.	Detectivo
			*Contratar un seguro antirrobo.	Preventivo
			*Empotrar la Caja Fuerte a la pared para evitar que se la lleven.	Preventivo

Fuente: Formato obtenido de: Mejía Quijano, Rubi. (1ra ed). (2006). *Administración de Riesgos. Un enfoque Gerencial*. Colombia. Universidad EAFIT. Con Adaptación según material de clases de Administración de Riesgos. Cuarto Ciclo. UDA.

ANEXO NO. 7
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

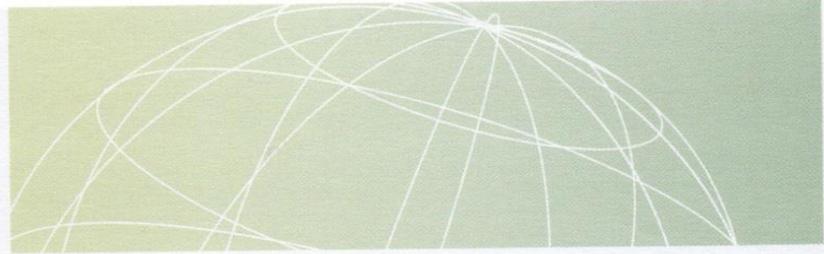
A través de un enfoque grupal, el personal de la empresa pudo darnos una idea general sobre los siguientes aspectos

- La Agencia de Viajes no cuenta con políticas relativas a la información y comunicación, así como su difusión en todos los niveles.
- El Presidente no ha dispuesto al personal la responsabilidad de compartir la información para fines de gestión y control.
- De manera general se comunica al personal sobre los resultados periódicos obtenidos, con el fin de lograr su apoyo en la consecución de metas y objetivos.
- No cuentan con un plan estratégico de tecnologías de información que guarde relación con los objetivos de la agencia, pues se considera una empresa pequeña para un gasto tan grande que éste implica.
- La información presentada por los vendedores, contadores y demás personal de la empresa es oportuna y confiable.
- La comunicación es un tanto informal, ya que no lo realizan ni por memos ni comunicaciones escritas, solo de manera verbal.
- Las autoridades si toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y la calidad, siempre y cuando sean ideas que genere valor a la empresa y que ésta pueda cubrirla.
- La comunicación con clientes y proveedores es muy buena, ya que el vendedor logra llegar a él.

ANEXO NO. 8
SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Mediante la técnica de observación e indagaciones con el personal, se constató que al no contar con controles bien definidos, la supervisión es casi nula. La única supervisión que se hace, es el del día a día, pues, la administradora se encuentra ubicada en el mismo lugar de trabajo y puede constatar que todo el personal a su cargo está cumpliendo con sus responsabilidades; excepto cuando ella se ausenta por causas sociales o de emergencia, ahí, algunos trabajadores se aprovechan y no acuden al lugar de trabajo o realizan otras actividades ajenas a sus labores.

ANEXOS VARIOS



Loja, 2 de Marzo del 2013.

Yo, Elizabeth Suárez Arias, Administradora de la Agencia de Viajes VILCATUR CÍA.
LTDA.

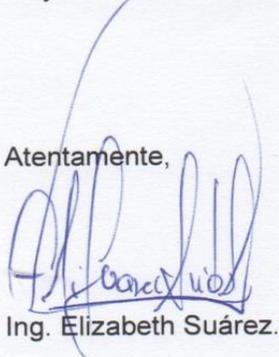
CERTIFICO

Que las señoritas, **DANIELA ESTEFANÍA CARRIÓN BRAVO Y MARÍA FABIOLA SAQUICELA COBOS**, estudiantes egresadas de la Universidad del Azuay, han asistido a la empresa durante los días del 22 de febrero al sábado 2 de marzo del presente; con el propósito de aplicar sus conocimientos a esta empresa para su trabajo final de graduación, con el tema **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO A LA AGENCIA DE VIAJES VILCATUR CÍA. LTDA.**, cumpliendo a cabalidad con el cronograma establecido.

Por lo antes expuesto doy fe del contenido de este documento.

Autorizo a las señoritas Carrión y Saquicela hacer uso de este documento como lo creyeren conveniente.

Atentamente,



Ing. Elizabeth Suárez.

ADMINISTRADORA



Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad en sesión realizada el 7 de febrero de 2013, conoció la petición de las señoritas **Daniela Estefanía Carrión Bravo** (45830) y **María Fabiola Saquicela Cobos** (45829) que denuncian su trabajo de monografía previo a la obtención del título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría, con el tema: **“Evaluación del Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.”**. El Consejo de Facultad aprueba la denuncia de la monografía. Designa como Director al ingeniero Genaro Peña Cordero y como miembro del Tribunal Examinador al ingeniero Humberto Jaramillo Granda.- De conformidad a las disposiciones reglamentarias el denunciante deberá presentar su trabajo de graduación en un plazo máximo de **TRES MESES** contados a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 7 de mayo de 2013.

Cuenca, febrero 18 de 2013



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
SECRETARIA
FAC. ADMINISTRACION



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Contabilidad Superior

Evaluación del Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA.

Diseño de Monografía

Autoras:

Daniela Carrión B.

Fabiola Saquicela C.

Directora:

Ing. CPA. Paola León.

Cuenca, Ecuador

2013

Cuenca, 18 de enero del 2013

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

Decano de la Facultad de Ciencias de la Administración

Ciudad

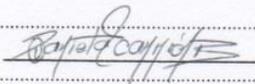
De nuestras consideraciones:

Nosotras, **DANIELA ESTEFANÍA CARRIÓN BRAVO** y **MARÍA FABIOLA SAQUICELA COBOS** con códigos 45830 y 45829, respectivamente, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, solicitamos a usted de la manera más respetuosa y por su intermedio al Honorable Consejo de Facultad, se sirvan revisar el diseño de monografía titulado "Evaluación del Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda" previa a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

Nos permitimos sugerir el nombre de la Ing. CPA. Paola León como directora por cuando nos ha asesorado en la elaboración del presente esquema y además contamos con su aceptación.

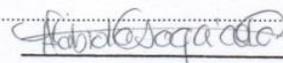
Por la favorable acogida que se sirva a la presente, nos suscribimos a usted.

Atentamente,



Daniela Carrión B.

0105029375



Fabiola Saquicela C.

0104061668

Cuenca, 18 de enero del 2013

Ingeniero

Oswaldo Merchán Manzano

**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

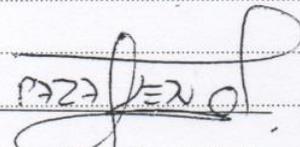
Ciudad.

De mis consideraciones:

Por medio del presente, me permito comunicar que he procedido a revisar el Diseño de Monografía de las señoritas **CARRIÓN BRAVO DANIELA ESTEFANÍA** y **SAQUICELA COBOS MARÍA FABIOLA**, estudiantes de la escuela de Contabilidad Superior, cuyo tema es "Evaluación del Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda" el mismo que cumple con todos los requisitos metodológicos y técnicos requeridos, por tal virtud no tengo ningún inconveniente en dirigir la mencionada monografía.

Por las consideraciones anotadas me permito, salvo mejor criterio, recomendar la aprobación.

Atentamente,



Ing. CPA. Paola León

Docente



1. TEMA

Evaluación del Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA.

1.1. INTRODUCCIÓN

La importancia de contar con un buen sistema de Control Interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años gracias a sus resultados en cuanto a eficiencia y productividad; además, contribuye a la seguridad del sistema contable de una empresa, en donde se fijan y se evalúan los procedimientos administrativos, contables y financieros que ayudan a cumplir las metas y objetivos planteados.

Con el Control Interno, se podrán detectar las irregularidades y errores que presente, en este caso, la Agencia de Viajes VILCATUR CIA. LTDA.; y la solución a dichos inconvenientes, evaluando todos los niveles de autoridad, la administración del personal, los métodos y sistemas contables, para que así el auditor pueda dar cuenta veraz de las transacciones y manejos empresariales.

El concepto general de Control Interno ha evolucionado; con el afán de establecer estrategias, trabajar en un mismo ambiente y administrar los riesgos; resaltando principalmente la honestidad y la transparencia (COSO-ERM).

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La razón por la cual se debe evaluar el Control Interno, es el de mejorar cada día en las actividades que se realicen, para que de esta manera la empresa perdure en el tiempo sin problemas.

Si no se cuenta con medidas de control efectivas, se pueden ocasionar desviaciones en el giro del negocio. Por otro lado, se podría entrar en desventaja competitiva frente a otras empresas más organizadas, las cuales al momento de una Auditoría no tendrán mayores problemas en mostrar buenos resultados.

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Evaluar el Sistema de Control Interno en la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar los aspectos generales de la empresa.
- Describir los fundamentos teóricos del Control Interno.
- Aplicar el cuestionario de Control Interno COSO-ERM a la Agencia de Viajes VILCATUR Cía. Ltda.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Ser un apoyo para la empresa al evaluar el Sistema de Control Interno y de esta manera, la Agencia pueda garantizar su permanencia en el mercado por varios años. Al tener un Control Interno evaluado, se puede obtener fiabilidad en la información y de esta manera se podrán detectar desviaciones y corregirlos a tiempo. Además, se obtendrá eficiencia en las operaciones y en el cumplimiento de las leyes y reglamentos que se dispongan.

Con esta investigación se podrán brindar soluciones sobre posibles problemas que se presenten en ciertos procedimientos que efectuó la empresa.

Finalmente, la razón más importante es llevar a la práctica conocimientos adquiridos durante estos cuatro años y a su vez obtener experiencia en el ámbito laboral.

1.5. ALCANCE

La evaluación se realizará de manera integral a la Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA., del 18 de Febrero al 18 de Marzo del 2013.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CAPITULO I: LA EMPRESA – Agencia de Viajes VILCATUR CÍA. LTDA.

2.1.1. Introducción

2.1.2. Reseña Histórica

2.1.3. Misión y Visión

2.1.4. Ubicación

2.1.5. Políticas

2.1.6. Objetivos

2.1.6.1. Generales

2.1.6.2. Específicos

2.1.7. Estructura Orgánica

2.1.8. FODA Institucional.

2.2. CAPÍTULO II: EL CONTROL INTERNO.

2.2.1. Introducción

2.2.2. Antecedentes - COSO

2.2.3. Concepto de Control Interno.

2.2.4. Características de Control Interno.

2.2.5. Objetivos del Control Interno.

2.2.6. Ventajas y Desventajas de Control Interno.

2.2.7. Personas que intervienen en el Control Interno.

2.2.8. Integridad y valores éticos.

2.2.9. Componentes del COSO-ERM

2.2.9.1. Ambiente Interno de Control.

2.2.9.2. Establecimiento de Objetivos.

2.2.9.3. Identificación de Eventos.

2.2.9.4. Evaluación del Riesgo.

2.2.9.5. Respuesta a los Riesgos.

2.2.9.6. Actividades de Control.

2.2.9.7. Información y Comunicación.

2.2.9.8. Supervisión y Monitoreo.

2.2.10. Medios de Evaluación del Control Interno.



2.3. CAPITULO III: EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

2.3.1. Aplicación del cuestionario de Control Interno COSO – ERM.

2.3.2. Hallazgos.

2.3.3. Informe de Control Interno.

2.4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3. METODOLOGÍA

El método que se empleará en esta investigación es de tipo descriptivo ya que será necesario identificar las diferentes características y operaciones que se realizan en la empresa.

También se utilizará el método de observación por cuanto trataremos de vincularnos con la empresa, para obtener toda la información necesaria; a su vez se utilizará el método de inducción ya que se partirá de situaciones concretas las cuales serán analizadas posteriormente.

Se realizarán visitas a la organización con el fin de obtener información y analizarla oportunamente e ir complementando nuestro trabajo.

Se entrevistará al personal para evaluar aspectos relevantes de gran importancia acerca del control interno; y también se aplicarán cuestionarios al personal de la empresa.

4. CONCLUSIONES

El Sistema de Control Interno brindará seguridad razonable, pero su aplicación no siempre garantizará el cumplimiento de los objetivos de una organización, solo ayudará a mejorarlos; y mientras mejor sea el Control Interno, mejor serán sus operaciones y existirán menores riesgos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CUBERO ABRIL, TEODORO, "Manual Específico de Auditoría de Gestión" Universidad de Azuay: MBA: Cuenca 2008.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

MALDONADO E., MILTON K., "Auditoría de Gestión". Quito. 3ra ed. 2006. 276 p.

WHITTINGTON, O, RAY, y HART, Pany. "Auditoría un Enfoque Integral". Mc Graw-Hill. 2000. 624 p. 12ª edición. (Disponible en la Biblioteca Hernán Malo de la Universidad del Azuay. Código UDA-BG 62561).

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, "Normas de Control Interno para la Entidades, Organismos del Sector Público y de las Personas Jurídicas de Derecho Privado que Dispongas de Recursos Públicos" Acuerdo 039 – CG – 2009 R.O. 78 Y SUPLEMENTO R.O. 87

(<http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ACUERDO%20039%20CG%20009%205%20Normas%20de%20Control%20Interno.pdf>)