

PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA
LA EMPRESA TIENDA CARTIER J.C, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ
VALLE DEL CAUCA.

DARWIN ALEXIS GARCÉS TENORIO
KAREN MAYORGA HOLGUÍN

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA
2015

PROPUESTA DE UN MODELO DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO, PARA
LA EMPRESA TIENDA CARTIER J.C, UBICADA EN EL MUNICIPIO DE TULUÁ
VALLE DEL CAUCA.

DARWIN ALEXIS GARCÉS TENORIO
KAREN MAYORGA HOLGUÍN

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO DE CONTADOR
PÚBLICO

Director:
MARISOL SÁNCHEZ VALENCIA

UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES
PROGRAMA ACADÉMICO DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ, VALLE DEL CAUCA

2015

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	16
1. PROBLEMA	18
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	18
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	20
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	21
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	22
1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	22
2. OBJETIVOS	25
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	25
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
3. MARCO DE REFERENCIA.....	26
3.1. MARCO DE ANTECEDENTES	26
3.2. MARCO TEÓRICO	28
3.2.1. Modelo de Sistema de Control Interno Informe COSO I.	30
3.2.2. Modelo de Sistema de Control Interno CADBURY.....	33
3.2.3. Modelo de Sistema de Control Interno MECI.	34
3.2.4. Modelo de Sistema de Control Interno COCO.	36
3.2.5. Modelo de sistema de control interno COBIT.....	37
3.3. MARCO CONCEPTUAL	38
3.4. MARCO LEGAL.....	42
3.5. MARCO ESPACIAL	45
3.5.1. Descripción General de la empresa.	45
3.5.2. Reseña Histórica.....	45
3.5.3. ¿De dónde surgió su nombre?.....	45

3.5.4. Portafolio de productos:	46
5. DISEÑO METODOLÓGICO	48
5.1 . ENFOQUE	48
5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	48
5.3. MÉTODO	49
5.4. POBLACIÓN.....	50
5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	50
5.5.1. Fuentes Primarias.....	50
5.5.2. Fuentes Secundarias	51
5.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	51
5.6.1. Instrumentos de recolección de la información	51
6. CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MÁS APROPIADO PARA LA EMPRESA	53
7. CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TIENDA CARTIER J.C.....	59
7.1 . APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENCUESTA.....	59
7.1.1 Tabulación de los Resultados.	60
7.2. Observación y verificación documental.....	86
7.3. Análisis de los procesos.	87
8. CAPÍTULO III IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	92
8.1. Matriz de identificación D.O.F.A.	92
8.2. Proceso de identificación de los riesgos.....	96
8.3. Análisis y valoración del riesgo.....	100
9. CAPÍTULO IV HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO QUE PERMITEN A LA EMPRESA MEJORAMIENTO EN SUS ACTIVIDADES	105
9.1. INDICADORES DE GESTIÓN.....	105

9.2.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	109
9.2.1.	MISIÓN sugerida.....	110
9.2.2.	VISIÓN sugerida.	110
9.2.3.	VALORES CORPORATIVOS sugeridos.....	110
9.2.4.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS sugeridos.....	110
9.2.5.	ORGANIGRAMA.....	111
9.3.	DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN TIENDA CARTIER J.C.	116
9.3.1.	MAPA DE PROCESOS.....	116
9.4.	PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAL.....	128
9.5.	SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA TIENDA CARTIER J.C.	129
9.5.1.	Propuesta de canales para la comunicación interna de la TIENDA CARTIER J.C.....	130
	CONCLUSIONES.....	132
	RECOMENDACIONES.....	133
	BIBLIOGRAFÍA.....	135
	WEBGRAFÍA.....	139
	ANEXOS.....	141

LISTA DE IMÁGENES

IMAGEN 1. Ubicación Geográfica (GPS) Tienda CARTIER J.C.....	50
IMAGEN 2. Logotipo y slogan sugerido.....	109

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Organigrama actual.....	46
FIGURA 2. Proceso de compras.....	88
FIGURA 3. Proceso de ventas.....	89
FIGURA 4. Proceso de inventarios.....	90
FIGURA 5. Organigrama sugerido.....	111
FIGURA 6. Mapa de procesos sugerido.....	120
FIGURA 7. Modelo selección de personal sugerido.....	128

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Sistema de Calificación de la Encuesta.....	59
TABLA 2. Porcentaje de importancia de los Componentes.	61
TABLA 3. Rangos de los niveles de cumplimiento.....	62
TABLA 4. Análisis cuantitativo - Componente Evaluación del riesgo.....	74
TABLA 5. Análisis cuantitativo - Componente Información y Comunicación.	78
TABLA 6. Análisis cuantitativo - Componente Actividades de Control.....	81
TABLA 7. Análisis cuantitativo - Monitoreo.	83
TABLA 8. Nivel de Cumplimiento del Modelo COSO I por la empresa.	85
TABLA 9. Matriz de evaluación y respuesta al riesgo.....	103

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. Marcas de relojes para dama y caballero.....	46
CUADRO 2. Marcas de réplicas de relojes para dama y caballero.....	47
CUADRO 3. Perfumería.....	47
CUADRO 4. Modelos de Control Interno.	54
CUADRO 5. Lista de chequeo.	57
CUADRO 6. Interpretación cuantitativa de los Componentes.....	63
CUADRO 7. Encuesta -Componente Ambiente de Control.	65
CUADRO 8. Encuesta - Componente Evaluación del Riesgo.	73
CUADRO 9. Encuesta - Componente Información y Comunicación.....	77
CUADRO 10. Encuesta - Componente Actividades de Control.	80
CUADRO 11. Encuesta - Componente Monitoreo.	83
CUADRO 12. Matriz DOFA forma sustantiva - TIENDA CARTIER J.C.	93
CUADRO 13. Matriz DOFA forma impacto cruzado - TIENDA CARTIER J.C.	95
CUADRO 14. Identificación de Riesgos.....	97
CUADRO 15. Probabilidad.	101
CUADRO 16. Calificación del impacto (Cuantitativo).....	101
CUADRO 17. Calificación del nivel del riesgo.....	102
CUADRO 18. Análisis y valoración del riesgo.....	104
CUADRO 19. Mapa de Riesgos.....	106
CUADRO 20. Manual de funciones y responsabilidades sugerido.	115
CUADRO 21. Política de control - Proceso Gestión Meta en Ventas sugerido....	122
CUADRO 22. Política de control – Proceso Determinación Precio de Venta de los Productos sugerido.	123
CUADRO 23. Política de control – Proceso Gestión y Control de Inventario sugerido.	124
CUADRO 24. Política de control – Proceso Gestión del Disponible sugerido.	125
CUADRO 25. Política de control - Proceso Gestión de Cartera sugerido.....	126
CUADRO 26. Política de control – Proceso Gestión Contable sugerido.....	127

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICA 1. Componente - Ambiente de Control.....	69
GRÁFICA 2. Componente - Evaluación de Riegos.....	75
GRÁFICA 3. Componente - Información y Comunicación.	78
GRÁFICA 4. Componente - Actividades de control.	81
GRÁFICA 5. Componente - Monitoreo.	84

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Registro Único Tributario (RUT) TIENDA CARTIER J.C.....	141
ANEXO B. Registro Cámara de Comercio TIENDA CARTIER J.C.....	142
ANEXO C. Fotografía y tarjeta de presentación TIENDA CARTIER J.C.	143

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por bendecirme siempre durante el camino recorrido para el logro de esta meta, por ser mi guía, por brindarme la sabiduría suficiente para entender cada dificultad que se presentaba, por darme tanta fortaleza cuando he estado a punto de caer, por ser tan incondicional aun cuando te he fallado tantas veces, te agradezco desde la humildad de mi corazón y mi alma por todo lo que me brindas a diario, este triunfo te lo dedico a Ti mi Señor.

Le doy gracias a Dios por haberme dado el ángel más hermoso de mi vida, para que me cuidara y me supiera guiar por el buen camino. A ti Madre hermosa, ángel de mi vida, tengo tanto que agradecerte que no me alcanzaría la vida para pagarte todo lo que tú has hecho por mí. Gracias Madre por estar siempre en cada momento que te necesitaba, gracias por confiar en mí y apoyarme, gracias por todos esos sacrificios que hiciste para que este sueño se convirtiera en una realidad. Detrás de este gran logro estas tú Madre hermosa que has sido, y serás siempre el motor que me inspira para dar siempre lo mejor de mí. Agradezco a esos dos grandes amores, mis dos hermanas, por apoyarme y darme siempre esa voz de aliento cuando más la necesite,

A mis amigos, compañeros y a todos mis profesores, mil gracias por el apoyo incondicional, por no permitir que desistiera de mi gran sueño, por rodearme de tanto cariño, amor y compañerismo.

Mil gracias a cada una de las personas que no nombro pero que fueron fundamentales en este proceso y poder terminar satisfactoriamente esta etapa de vida.

DARWIN ALEXIS GARCÉS TENORIO.

Este triunfo lo dedico a Dios, que por su infinita misericordia me ha concedido Sabiduría, Conocimiento y Amor para alcanzar este sueño tan anhelado a través de todos los ayudadores que puso a lo largo de este camino.

Con singular afecto a mis preciados padres: Carlos Mayorga (Q.E.P.D.) y Luz Marina Holguín, que con mucho esfuerzo, me permitieron realizar estos estudios, a mis hermanas: Yamile Mayorga Holguín y Yenevye Mayorga Holguín, por sus cuidados, su paciencia y por acompañarme durante toda mi carrera profesional de Contaduría Pública.

A mi Directora de proyecto de grado, la docente Marisol Sánchez Valencia, por su tiempo y buena disposición para orientar a mi compañero y a mí en todo lo pertinente al trabajo. A todos los profesores que compartieron sus conocimientos y amistad y a los directivos de la Unidad Central del Valle del Cauca, donde he recibido mi formación profesional. De igual forma, quiero destacar a mis compañeras: Jaqueline Saldarriaga, Marisol Cadavid, Kemberly Ruiz, Carolina Ordóñez y Carolina Carvajal egresadas de esta universidad, por brindarme su ayuda compartiendo sus conocimientos y amistad en los momentos que más lo necesité.

Más que un orgullo, para mí es un honor dedicarles estas maravillosas y preciadas palabras de lo más profundo de mi ser.

KAREN MAYORGA HOLGUÍN.

RESUMEN

TIENDA CARTIER J.C., es una empresa comercializadora de joyas, perfumes, relojes y demás, la cual en los últimos años, ha crecido rápidamente y debido a esto, la gerencia de la empresa se ve enfrentada a la necesidad de mejorar sus procesos y optimizar el control de sus recursos y actividades.

Por tal razón, se propone un modelo de sistema de Control Interno, tomando como base los parámetros definidos por el Informe COSO, con el fin de que la entidad adopte este modelo, para identificar medidas que permitan guiarla en dirección de sus objetivos de rentabilidad, visionando oportunidades que contribuyan a la ampliación del sector del mercado actual, en cumplimiento de su misión.

Para evaluar el sistema de control interno, se utilizaron instrumentos como: La encuesta, cuya propósito era evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa; y la observación y verificación documental cuya finalidad era identificar y describir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos. De igual forma, se hizo la aplicación del mapa de riesgos, cuya finalidad era clasificar los peligros en los que se encuentra la empresa, proponiendo estrategias que permitan salir adelante en momentos de dificultad, dicha evaluación reflejó que la empresa requiere de la implementación de herramientas que contribuyan a disminuir el impacto en la mayor brevedad posible, y así reducir de manera sustancial las consecuencias que puedan incurrirse por falencias en dicho aspecto.

En el desarrollo del proyecto, se determinó que el personal en general de la empresa TIENDA CARTIER J.C, no alcanza a percibir la importancia de implementar un sistema de control interno en la organización, desconociendo en gran medida sus implicaciones al no adoptar medidas al respecto; sin embargo, se logra generar conciencia sobre el tema.

Palabras claves: Control interno, riesgo, mapa de riesgos, informe COSO, procesos, estrategias.

ABSTRACT

STORE, CARTIER JC, is a marketer of jewelry, perfumes, watches and so on, which in recent years has grown rapidly and because of this, the management of the company is faced with the need to improve their processes and optimize control of their resources and activities.

For this reason, a model of internal control system, based on the parameters defined by the COSO Report, to an entity adopts this model to identify measures that allow guide it towards profitability targets is proposed, envisioning opportunities that contribute to the expansion of the current market, in fulfilling its mission sector.

To evaluate the internal control system, instruments as were used: The survey, whose purpose was to evaluate all components of internal control from the perception of strategic, tactical and operational side of the business; and observation and document verification whose purpose was to identify and describe the activities of the various areas of the company, and the effectiveness of the respective controls. Similarly, the application of the risk map was made, whose purpose was to classify the dangers in which the company is proposing strategies to cope in times of difficulty, the evaluation showed that the company requires the implementation of tools to help reduce the impact as soon as possible, and thus substantially reduce the consequences that may be incurred by shortcomings in this aspect.

In the project, it was determined that the general staff of the company STORE CARTIER JC, fails to perceive the importance of implementing a system of internal control in the organization, largely unaware of its implications by not taking action thereon; however, it is possible to generate awareness of the issue.

Keywords: internal control, risk, hazard map, COSO report, processes, strategies.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad comprender la importancia del control interno como herramienta para evaluar los procesos y procedimientos en una empresa, a partir de este concepto se plantea un modelo de un sistema de control interno para la empresa TIENDA CARTIER J.C., en el municipio de Tuluá, por lo cual se recurrió al análisis de diferentes patrones de Control Interno y sus elementos para buscar el que mejor se adapte a la empresa, de igual forma se aplicará el método de análisis del entorno de la organización, como lo es la matriz DOFA; la cual nos ayudará a identificar los riesgos latentes para la empresa con el fin de formular estrategias o controles que permitan mitigar su accionar en el normal desarrollo de las operaciones de la entidad. Para realizar el análisis de la situación actual en la que se encuentra la organización y para lograr el cumplimiento del desarrollo de la presente investigación, se acude al uso de metodologías y procedimientos como lo son encuestas, entrevistas, cuestionarios de control interno, aplicados de tal manera que se pueda obtener un panorama claro de la empresa. Posteriormente se estudian y categorizan los riesgos, con el propósito de conocer cuáles son los que ejercen mayor impacto en la organización, y establecer controles para reducirlos; planteando un análisis documental y de procesos, que permitan medir el desempeño de las estrategias propuestas utilizando indicadores cualitativos para tal fin, buscando de esta manera, que la empresa objeto de estudio tenga de manera estructurada cada uno de los elementos del control interno y pueda hacer seguimiento en las diferentes áreas, facilitando la búsqueda de soluciones a problemas generados a partir de los riesgos encontrados en cada una de ellas.

En el capítulo uno se realiza un análisis comparativo de cinco modelos de control interno más reconocidos en el mundo, con el fin de establecer el sistema de control interno más apropiado para la empresa.

Posteriormente, en el capítulo dos, se desarrolla la metodología utilizada para lograr la veracidad en el diagnóstico que se ejecuta para determinar la situación actual de

la TIENDA CARTIER J.C. Se destaca el uso de una herramienta tipo encuesta, aplicada en tres instancias de la parte administrativa: A nivel gerencial, nivel operativo, y servicio profesional externo, a fin de avalar los resultados del diagnóstico.

En el capítulo tres, se identifican los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos en la organización; esto implica el análisis de las herramientas aplicadas. En el capítulo cuatro, se sugieren herramientas de control interno que le permita a la empresa el éxito en sus actividades.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones determinadas durante el desarrollo de esta investigación.

1. PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con el registro mercantil la TIENDA CARTIER J.C¹, fue constituida el 30 de mayo de 2000, ubicada en la carrera 25 N°26-38 de la ciudad de Tuluá, dedicada a la comercialización de joyería garantizada, perfumería francesa y relojería en diferentes marcas, con una trayectoria de 14 años y un gran posicionamiento en el comercio. Es de carácter privado perteneciente al régimen común. Esta entidad cuenta con proveedores de productos de excelente calidad, que generan confianza en la comercialización de los mismos.

A continuación se dará a conocer algunas investigaciones sobre control interno, su aplicación y la incidencia que representa en el desarrollo de las organizaciones:

La investigación realizada por Mejía² plantea que la falta de un sistema de control organizacional para las PYMES, que les permitan obtener el cumplimiento de sus objetivos y el control necesario. Tal situación se presenta por la falta de variables definidas como la misión, la visión, y plan estratégico, soportado en un Sistema de Control adecuado, que a su vez funcione de manera coordinada mediante sus subsistemas preventivos, correctivos y de diagnóstico. Muchas PYMES al inicio de sus actividades no establecen variables que influyen directa o indirectamente el cumplimiento de la misión para la cual fueron creadas y por consiguiente el alcance de su visión. El Sistema de Control Interno implementado por estas PYMES está determinado por el conocimiento empírico de sus gerentes, más no por un estudio profundo de su diseño, alcance, objetivos y procedimientos a evaluar o por el manejo que se le dé a los resultados obtenidos.

¹ Tomado del Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Tuluá.

² MEJIA, Rubí Consuelo. Sistema de Control para las pequeñas y Medianas Empresas. Trabajo de Grado. Medellín, Colombia. Universidad EAFIT. 2002. p. 73-86

La metodología utilizada en este trabajo fue una investigación exploratoria-explicativa en la que se realizaron entrevistas a treinta y tres (33) empresas de diferentes sectores. En términos generales el proyecto arroja los siguientes resultados: La carencia de un Sistema de Control en las áreas de la empresa, el alcance del sistema para todas las dependencias mejorando la asignación de responsabilidades y no la sobrecarga en una sola persona. La falta de una herramienta que permita visualizar los resultados obtenidos, y la retroalimentación entre las unidades de mando y los colaboradores de otros niveles. El desconocimiento, el desinterés por parte del personal de la organización.

Otra investigación que se tendrá como referencia es el trabajo realizado por Ávila y Peñaranda³ en este trabajo se evidencia la importancia que tiene el control interno dentro de las organizaciones actualmente tanto públicas como privadas, se presentan dificultades en el sistemas de control interno en el momento del proceso de su implementación o su adaptación, por la falta de evaluación y contemplación de los riesgos que afectan el cumplimiento de las metas de la organización, el principal problema de la empresa Woman's Closet radica en la deficiencia en el control de su contabilidad, en su gestión administrativa y financiera, por la falta de conocimiento de herramientas de control interno eficientes que le permitan cumplir con su finalidad, a pesar que cuenta con un software Prosoft con diferentes módulos.

La metodología utilizada fue de tipo descriptivo y cuantitativo; ya que se realizó un diagnóstico a la organización, en su estructura, los procesos involucrados en Woman's Closet, los principales estudios significativos de las teorías de control interno y su situación actual. De igual manera se utilizaron métodos matemáticos, que mediante letras y números y operaciones, representan importantes cifras e

³ÁVILA, Darlly, PEÑARANDA Lindelia. Propuesta de diseño de un sistema de control interno para la empresa Woma's Closet, Trabajo de grado para optar al título de contador público en la Unidad Central del Valle del Cauca. Tuluá, 2012.

indicadores para ser analizados y comprobados con otros, para facilitar los procesos en la toma de decisiones.

Se adoptó un sistema de control interno en la empresa, con la finalidad de instaurar métodos que le permitieran direccionar sus metas, brindándoles herramientas eficientes de control, mejorando sus procedimientos y logrando así un alto rendimiento en la empresa.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En una organización cuando se presentan alteraciones o singularidades en sus actividades, trae como consecuencia deficiencias en sus procesos, puesto que se deben identificar, evaluar y en lo posible corregir, para lograr que toda organización tenga un mejor posicionamiento en el mercado, el incremento de su rentabilidad y la sostenibilidad en el tiempo. De allí que en la TIENDA CARTIER J.C., se han identificado ciertas anomalías en su misión y visión porque no se están documentadas, los objetivos no se encuentran definidos y se expone a una serie de riesgos potenciales que se evidencian principalmente en los procesos de inventarios y en el manejo del efectivo; debido a la falta de procedimientos que le permitan asegurar a sus propietario tomar acciones que conduzcan a la mitigación del riesgo. Teniendo en cuenta lo anterior, la falta de controles internos en una organización genera inseguridad en su contabilidad, por lo tanto no permite hacer una evaluación a los procedimientos contables y a la gestión administrativa.

Según Estupiñan⁴, este autor expone que es de gran importancia hacer permanentemente evaluaciones con el fin de identificar los riesgos y utilizar las herramientas necesarias para mitigarlos y controlarlos, a partir de ahí se analizan y

⁴ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Papeles de Trabajo en la Auditoria Financiera. Ecoe ediciones. Bogotá D.C 2012.

se garantizan las diferentes operaciones que se realizan en las empresas, como son las compras, las ventas, la contabilización y el manejo de los inventarios.

Para Mantilla⁵, un sistema de control interno dentro de las organizaciones es de vital importancia, porque ayuda a la consecución de las metas estratégicas propuestas, además mejoran el desempeño y la rentabilidad, todo con base a que se pueda prevenir la pérdida de recursos. Igualmente establece que los controles ofrecen seguridad en la información.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿De qué manera se podría proponer un modelo de sistema de control interno, para la empresa Tienda Cartier J.C, ubicada en el municipio de Tuluá Valle del Cauca?

⁵MANTILLA B., Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Ecoe ediciones. Bogotá D.C 2004.

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el sistema de control interno más apropiado para la TIENDA CARTIER J.C?
- ¿Cuál es la situación actual de la TIENDA CARTIER J.C.?
- ¿Cuáles son los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos de la TIENDA CARTIER J.C?
- ¿Qué herramientas de control interno le permiten una mayor eficiencia a la empresa para logra el éxito en sus actividades?

1.5. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Se realizará un análisis al Control Interno llevado a cabo por la TIENDA CARTIER J.C., ubicada en la ciudad de Tuluá Valle del Cauca, correspondiente al periodo 2014; teniendo en cuenta algunos de los modelos de control interno existentes, y determinando cuál de ellos es el más adecuado para la entidad.

JUSTIFICACIÓN

El control interno en una empresa es un aspecto imprescindible para el procesamiento de la información emanada de las actividades que se ejecutan dentro de un ente económico. De la calidad del control interno, depende la calidad de la información y la previsión de riesgos, por lo que es necesario hacer evaluaciones periódicas a los sistemas de control y ajustar las debilidades que se hallen para minimizar o eliminar los riesgos de pérdida económica y/o de imagen.

Según lo anterior, la investigación que se propone con el desarrollo de este trabajo, busca abarcar los temas pertinentes al control interno, para lo cual es necesario involucrar el criterio profesional de Contador Público y los conceptos adquiridos en el área de auditoría. Dicho estudio proporciona herramientas para efectuar una evaluación del sistema de un ente económico y aplicarla para obtener resultados relevantes que permitan definir conclusiones para proponer soluciones o mejoras al sistema de control interno, acorde con las necesidades detectadas.

Dicho esto, y teniendo en cuenta el crecimiento progresivo de la empresa TIENDA CARTIER J.C., se vuelve imperante la necesidad de generar una propuesta que permita a la gerencia identificar los riesgos que limitan el desarrollo de su actividad y la evaluación de sus operaciones, mediante la implementación de un sistema de control interno encaminado al cumplimiento de metas estratégicas de la misma, en pro de la conservación del negocio, a través del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

Se tendrá en cuenta los planteamientos realizados por Besta⁶, quien aporta teorías en materia de contabilidad y de control económico. Quien dice que la contabilidad es una manera de controlar los recursos, del mismo modo es una ciencia del control financiero en cualquier tipo de empresa, según Mantilla⁷, dice que un sistema de

⁶VAN M., Carien, WALTON, Peter, The Routledge Companion to Accounting; Reporting and Regulation.Ed.RotledgeCompanions, USA, 2014.

⁷ Op. Cit.

control interno en la organización garantiza una mayor productividad en sus actividades, logrando así mejor rentabilidad, cumplir con el logro de sus objetivos planteados, la protección de sus activos, minimizar los riesgos que se encuentra inmersos en cada uno de los procesos que se realizan dentro de las empresas. Para Fowler⁸, el control interno debe ser integral e interactivo, para que su ejecución sea eficiente y puede alcanzar su finalidad. Igualmente Holmes⁹, piensa que el control interno es responsabilidad esencial en las funciones administrativas de la alta gerencia, ya que eso son los principales encargados de la custodia de los activos de la sociedad.

La metodología a través de la cual se planteará este trabajo de investigación, contará con dos tipos de enfoques, uno cualitativo donde se emplearán instrumentos como la observación, entrevista e indagación, que será de gran utilidad para identificar formas de conducta y diferentes actitudes del personal de la empresa, y un enfoque cuantitativo utilizando la encuesta, la cual permitirá obtener información importante sobre comportamientos concretos relacionados a la actividad comercial, y así lograr comprobar la asociación de las diferentes variables de investigación. El estudio será de tipo descriptivo ya que se estudiarán todos los factores que inciden en el proceso de la propuesta de un modelo de control interno para la empresa, empleando fuentes de información primaria como la administración y fuentes secundarias como libros, publicaciones reconocidas, documentos y revistas.

Finalmente, el desarrollo del presente trabajo es una contribución académica para estudiosos en el tema mencionado que deseen aplicarlo a empresas de similares características.

⁸ FOWLER NEWTON, Enrique. Libro 6 Tomo I Tratado de Auditoría, 1976

⁹HOLMES, Arthur. Auditoría: Principios y Procedimientos, Tomo I, Editorial Montaner y Simón, México, 1968.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Proponer un modelo de sistema de control interno para la TIENDA CARTIER J.C, ubicado en el municipio de Tuluá Valle del Cauca.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Establecer el sistema de control interno más apropiado para la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa TIENDA CARTIER J.C.
- Identificar los factores que afectan el cumplimiento de los objetivos en la organización.
- Sugerir herramientas de control interno que permita a la empresa el éxito en sus actividades.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO DE ANTECEDENTES

Según Rivero y Campos¹⁰ desde el principio de los negocios, el hombre sintió la necesidad de llevar un registro de sus cuentas y de controlar sus recursos, dichas insuficiencias se hicieron más fuertes con el gran crecimiento comercial en Egipto, Siria, Fenicia y en países del Medio Oriente donde se llevaba la contabilidad simple. Con esta contabilidad llevaban un control de su actividad comercial, en sus compras y ventas. En otras ciudades Europeas en los años 1400, el comercio empezó a crecer, este crecimiento comercial hizo que la contabilidad fuera evolucionando mediante el control de las transacciones del negocio en libros contables. Es por eso que se dice que el origen del control interno se ubica en el 1494 cuando surge la contabilidad por partida doble que fue creada por Fray Lucas Paccioli, quien analizó todos los hechos ocurridos en la economía y creó la partida y la contrapartida, con el fin de que se llevara un control de las operaciones comerciales.

Según la investigación realizada por Valencia, James y Camacho¹¹, el ser humano siempre ha expresado la necesidad de llevar un control de su patrimonio y todos aquellos recursos colectivos que hacen parte de su entorno en el que se desenvuelve, se puede decir que de alguna manera el ser humano tenía controles para evitar los desfalcos. Se dice que Felipe V, Carlo Magno y Napoleón Bonaparte; buscaban controlar los recursos a través de poderes administrativos y jurisdiccionales para que sus negocios financieros estuvieran custodiados para evitar fraudes.

¹⁰ RIVERO BOLAÑOS, Ariamna , CAMPOSCHAURERO, Lisi, Antecedentes y evolución del Control Interno, Disponible en internet. URL: <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml>

¹¹ VALENCIA, Guillermo, JAIMES, Vanessa, CAMACHO, Diego, GÓMEZ, Nancy, Historia del Control Interno, Disponible en Internet. URL: <http://prezi.com/jwbxntki0jyp/historia-del-control-interno/>

Por otro lado Gustavo¹², señala que la obligación de controlar las operaciones nace principalmente en el sector privado, con el fin de que se evidencie un creciente desarrollo exitoso en las organizaciones, en sus operaciones, en el control de los niveles de riesgo y en el manejo de los sistemas de información. Es fundamental que el control interno en las organizaciones sea de prioridad para todo el personal que está dentro de ella. Como en el sector privado dio buenos resultados, se empezaron a implementar en el sector público, dada la necesidad de controlar el tesoro público se establece en la constitución nacional de 1991, en los artículos 209 y 269, la obligación de la administración pública de buscar diseños y aplicaciones de métodos y herramientas de control, que le permitan a la administración ser eficiente y cuya calidad de eficiencia la evaluara la Contraloría General de la República. Además de lo establecido en la Constitución Nacional se crean leyes, con el fin de que todas las administraciones de recursos públicos lleven un control eficiente, donde se puedan reflejar claramente todas las operaciones que se realizan, brindando una clara rendición de cuentas a todas las partes interesadas.

¹² GUSTAVO Cepeda Alonso. Auditoría y Control Interno. Editorial: Kimpres Ltda. Enero de 2000 Bogotá, D.C, Colombia.

3.2. MARCO TEÓRICO

El concepto de control interno ha tenido diferentes definiciones a través del tiempo. Se ha aplicado de diferentes maneras para cada una de las personas, se ha logrado un sin número de conceptos y aplicaciones.

Teniendo en cuenta los aportes de Mantilla¹³, se entiende que el control interno es un proceso, que constituye un medio para un fin, que debe ser ejecutado por personas, ya que no son solamente manuales de políticas y formas, sino personas en cada nivel de la organización. Si el control interno se implementa debidamente puede esperarse que proporcione no solamente seguridad razonable, sino seguridad absoluta, a la administración, con el fin de mejorar la toma de decisiones, ya que está relacionado directamente con la consecución de objetivos.

De allí que un sistema de control interno, se traduce en el medio por el cual una organización, realiza y constituye sus elementos principales, sus métodos y procedimientos regulatorios por la cual se va a regir la compañía, con la finalidad de salvaguardar todos los recursos de la empresa y así poder evitar y manifestar las posibles irregularidades y fallas que presentan en el desarrollo de las actividades de la entidad.¹⁴

Según Tua¹⁵, quien toma como referente a Fabio Besta, se reconoce la relación que existe entre la contabilidad y el control, puesto de que no es solo hacer asientos, sino también es poner énfasis en los procesos de que dio origen a esa cuenta y cuáles fueron los procedimientos que se llevaron a cabo. El control es saber administrar los bienes o recursos mediante gestiones, dicha actividad debe ser definida con claridad antes de ser condicionada por factores tanto internos como

¹³ Op. Cit.

¹⁴ Concepto de control interno. Disponible en internet URL: [En línea] <http://turevisorfiscal.com/que-es-el-control-interno/>

¹⁵ TUA, Pereda, Jorge, Evolución y Situación Actual del Pensamiento Contable, Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004.

externos, es pensar bien lo que se va a realizar para llevar una buena gestión; de ésta manera que se controle en el proceso que se está ejecutando y también después de terminar la actividad, con la finalidad de verificar que lo elaborado está bien ejecutado y hacer un seguimiento más allá del compromiso organizacional para llevar un control económico de nuestros recursos.

Según el aporte de Dorta¹⁶, quien tiene como referente a Jacques Monllau, el control es de importancia para las organizaciones, para analizar el funcionamiento de sus entornos. De igual manera se tiene que dejar de pensar que el control es sinónimo de autoridad y más bien tomarlo como un medio por el cual, se orientan y se direccionan los objetivos. Se puede decir que control eficiente, depende de la aplicación de su normatividad, de la concentración de su efectiva ejecución y del compromiso de toda la organización para que esté encaminado en la consecución de los objetivos.

Para Cañibano¹⁷, dice que el control además de ser un mecanismo donde se controlan actividades, también genera transparencia y ayuda a tener una buena imagen corporativa. Este lenguaje contable está siendo implementado en todas las organizaciones, en algunas es obligatoria, porque quieren ser más competitivas y llevar un mejor control de sus operaciones.

Los gobiernos corporativos buscan evitar y evaluar los riesgos que están presentes en los aspectos financieros y operativos que podrían afectar en la exactitud y confiabilidad de los procesos contables, de la misma manera el desarrollo y éxito de su empresa.

¹⁶ DORTA, Velásquez, José Andrés, Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2005.

¹⁷ CAÑIBANO, Leonardo. Información Financiera y Gobierno de la Empresa. Revista Internacional de Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004.

Por su parte Holmes¹⁸ , piensa que el control interno es el poder de llevar a la práctica todos los aspectos relacionados con una buena ejecución de los planes que estén orientados al logro de las metas propuestas por la alta gerencia, con el fin de conservar, asegurar y proteger los activos de una organización.

Cabe aclarar que se cuentan con varios modelos de C.I., los cuales pueden ser aplicados por la administración, de acuerdo a las necesidades de la organización; cuyo objetivo principal es brindar un mayor aseguramiento de la información y a su vez contribuir al logro de las metas planteadas por la entidad. Para este trabajo se han analizado algunos modelos como: **COSO I, CADBURY, MECI, COCO y COBIT**, con el propósito de identificar sus elementos y cómo estos pueden mejorar el funcionamiento y/o productividad de la TIENDA CARTIER J.C. A continuación se hace mención de los modelos de control interno.

3.2.1. Modelo de Sistema de Control Interno Informe COSO I.

De acuerdo con Martínez¹⁹, son parámetros para la implementación, gestión y control de un sistema de control interno. Este modelo ha tenido una gran aceptación desde que se publicó en 1992, este informe ha sido un estándar para el control interno de las entidades. En la actualidad existen dos versiones del informe la de 1992 y la del 2004, esta última versión es una ampliación de la original, para dotar al control interno de un mayor enfoque.

El informe COSO I, son técnicas que realizan todo el personal de la entidad desde la alta gerencia hasta sus más mínimos operarios; esto quiere decir que el control interno se debe conocer a lo largo y ancho de la organización para poder brindarle a la administración una razonabilidad, que se están cumpliendo los objetivos

¹⁸HOLMES, Arthur. Auditoría: Principios y Procedimientos, Tomo I, Editorial Montaner y Simón, México, 1968

¹⁹MARTÍNEZ, Vladimir. Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones. Artículo de: Portafolio. Bogotá, Marzo de 2010.

eficazmente. En este sentido se dice que el control interno recae más en las personas que conforman la parte necesaria del sistema, de los procesos, en las funciones y actividades que cada una realiza en su campo de acción. Este modelo es importante porque debe ser el corazón de una organización, se debe tomar como cultura, norma social y ambiental que la gobierne, porque es una infraestructura esencial para la organización y porque debe de estar inmerso en todo proceso del negocio.

Según los aportes realizados por Estupiñan²⁰, el objetivo de este modelo es que las empresas cumplan eficientemente y efectivamente todas sus operaciones, leyes y ordenamientos y además tengan claridad en su información financiera. El informe COSO I dentro de su estructura comprende 5 componentes y 17 factores importantes para realizar un buen ejercicio de control interno dentro de la organización. Sus componentes son: ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo.

El modelo COSO I define el control interno, de manera amplia, como un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, el directorio, la gerencia y por todo el personal que trabaja en una organización, proceso que ha sido diseñado para proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos en una o más de las siguientes categorías:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento con las leyes, normas o políticas. Valdría la pena resaltar varios aspectos:

²⁰ ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgo E.R.M y la Auditoria Interna. Editorial: Ecoe Ediciones, 2006 Bogotá. Pág. 3.

En primer lugar y según este modelo, el control interno no es un conjunto de cosas. Es un proceso, que llevan a cabo todos los integrantes de una organización, comenzando por sus más altos eslabones.

En segundo término, se dirige al logro de los objetivos. Tercero, el control interno, visto como responsabilidad de todos, no pretende el cumplimiento de los objetivos de manera infalible, como resultado de su aplicación, pero sí espera que pueda garantizarlo de manera razonable. Cuando se habla de objetivos, se hace referencia a aquellos que están orientados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, a verificar la confiabilidad de la información financiera, y finalmente, a asegurar el cumplimiento de las leyes o regulaciones que existan para la organización.

En el modelo COSO, el sistema de control tiene cinco componentes:

El ambiente o entorno de control. Se identifica con lo que sería la cultura organizacional; ésta implica los controles informales, que son los más difíciles de medir y de evaluar.

- **La evaluación de riesgos.** Podría equipararse con metas y objetivos.
- **Las actividades de control.** Todos los mecanismos que se establecen dentro de una organización para poder llevar a cabo las operaciones.
- **La información y comunicación.** Incluyen principalmente los sistemas, que sirven para conducir las operaciones y que obviamente suponen el control.
- **El monitoreo,** la evaluación o el mantenimiento y retroalimentación del sistema.

Estos cinco componentes integran el modelo COSO, en compañía de los tipos de objetivos de la empresa y las actividades de negocio; **de su parte COSO II** aunque

preserva bastante cosas de **COSO I**, hace algunas adiciones al modelo, por ejemplo cambia la concepción de ambiente de control a ambiente interno, agrega el establecimiento de objetivos, la identificación de objetivos y la respuesta a los riesgos. El proceso de implantación de este modelo es sencillo y fácilmente aplicable a todas las compañías y abarca todos los aspectos concernientes al control interno.

3.2.2. Modelo de Sistema de Control Interno CADBURY.

Este es un comité del Instituto de Controles Públicos de Inglaterra y Gales, creado, entre otros aspectos, para estudiar el control. El Comité Cadbury adoptó un concepto muy amplio del control, muy parecido al del COSO, aunque con pequeños cambios.²¹

Incluye mayores especificaciones en la definición de su enfoque sobre el sistema de control en su conjunto, financiero y de cualquier tipo. Cuando se refiere a la efectividad y eficiencia de las operaciones, o a la confiabilidad de la información y los reportes financieros, o al cumplimiento de leyes y reglamentos, que también define como objetivos cuyo logro busca asegurar y hacer un énfasis en la salvaguarda de los bienes y recursos. De allí que exija un cuidado especial en la custodia de los registros para evitar malos manejos o distorsiones. Los elementos clave de este modelo son muy parecidos a los del COSO I. Como estricto grado de diferencia, pudiera mencionarse que no presenta los sistemas de información y de comunicación como un componente separado, sino interconstruidos en los cuatro componentes adicionales.

²¹ ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA. [En línea] <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/an%C3%A1lisis%20comparativo%20del%20sistema%20de%20control%20interno%20en%20las%20entidades%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20-%20bogota%20-%202007.pdf>

3.2.3. Modelo de Sistema de Control Interno MECI.

De acuerdo con Rodríguez²², el modelo de control interno MECI, está enfocado a la gestión estratégica en relación con la administración del sector público, el MECI maneja una estructura para controlar, gestionar y evaluar las operaciones que se realizan en cada proceso en la administración pública, con la finalidad de minimizar los riesgos y tratarlos a tiempo, para evitar que obstaculice o dificulte el libre desarrollo de las actividades. Este modelo es usado en todo el territorio nacional colombiano para las entidades públicas, los componentes usados en este modelo en su estructura son diferentes a los otros modelos de control interno. Los componentes del MECI puntualizan las metas, las políticas y objetivos de la empresa. Este modelo además de puntualizar, articula toda la organización y direcciona todas las acciones al logro de las metas; haciendo una segregación de funciones por competencias, para luego realizar un seguimiento y hacer un monitoreo a la entidad.

Cada una de las instituciones que adopte este modelo de Control Interno, deberán regirse por los siguientes principios:²³

- **Autocontrol:** Es la capacidad del recurso humano de la entidad de ejercer control sobre su trabajo, detectar desviaciones, efectuar correctivos y garantizar los resultados que se esperan en el desarrollo de sus funciones.

- **Autorregulación:** Es la capacidad de aplicar de manera eficiente y eficaz los métodos y procedimientos que permitan desarrollar e implementar el Sistema de Control Interno en la institución, bajo un entorno de integridad, eficiencia y transparencia en la actuación pública.

²² RODRIGUEZ, Hermes. Ambigüedad Normativa del Control Interno en Colombia.

²³ Modelo MECI. [En línea] <http://torevisorfiscal.com/que-es-el-meci/>

- **Autogestión:** Es la capacidad de la entidad de interpretar, coordinar, aplicar y evaluar de manera efectiva, eficiente y eficaz la función administrativa que le ha sido asignada. Ahora bien, la estructura establecida en el modelo estándar está compuesta por tres subsistemas:

- **Subsistema de Control Estratégico:** Es el conjunto de componentes de control que al interrelacionarse entre sí, permiten el cumplimiento de la orientación estratégica y organizacional de la entidad pública.

- **Subsistema de Control de Gestión:** Conjunto de componentes de Control, que al interrelacionarse bajo la acción de los niveles de autoridad y/o responsabilidad correspondientes, aseguran el control a la ejecución de los procesos de la entidad pública, orientándola a la consecución de los resultados y productos necesarios para el cumplimiento de su misión.

- **Subsistema de Control de Evaluación:** Elemento de control, cuyo objetivo es verificar la existencia, nivel de desarrollo y el grado de efectividad del Control Interno en el cumplimiento de los objetivos de la entidad pública.

3.2.4. Modelo de Sistema de Control Interno COCO.

Este modelo es emitido por el Instituto Canadiense de Contadores Certificados (CICA), con el consejo que se encarga de diseñar y emitir criterios o lineamientos generales sobre control.²⁴ Busca proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las problemáticas relacionadas con el impacto de la tecnología en las organizaciones, el crecimiento de la demanda y la falta de la eficacia en las compañías, y principalmente con el fin de proteger el patrimonio de las empresas.

De acuerdo con el aporte de Fernández²⁵, se puede establecer que en la estructura del modelo, los criterios son elementos básicos para entender y de tal forma aplicar el sistema de control, para lo cual se requiere un adecuado análisis y comparación para interpretar los criterios en el contexto de una organización en particular y para una evaluación efectiva de los controles implantados.

De allí que, el control, según este modelo, incluye aquellos elementos de una organización: recursos, sistemas, procesos, cultura, estructuras y metas que tomados en conjunto apoyan al personal en el logro de los objetivos de la organización.²⁶ Estos objetivos pueden referirse a una o más de las siguientes categorías:

- La efectividad y eficiencia de las operaciones.
- La confiabilidad de los reportes internos o para el exterior.
- El cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables, así como de las políticas internas.

²⁴ FERNÁNDEZ, Adriana. Control interno. El modelo COCO. Boletín de la comisión de las normas y asuntos profesionales del instituto de auditores de Argentina. Nro. 11, noviembre de 2003.

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA. [En línea] <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/an%C3%A1lisis%20comparativo%20del%20sistema%20de%20control%20interno%20en%20las%20entidades%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%BAblica%20-%20bogota%20-%202007.pdf>

3.2.5. Modelo de sistema de control interno COBIT.

Según los aportes de Lara²⁷, este modelo de control interno COBIT es un estándar práctico para la buena calidad relacionado con la seguridad del control de la tecnología de la información (TI).

Este sistema de control interno COBIT, comprende cuatro dominios, los cuales son: **Planeación y organización**; es donde se desarrollan las estrategias y las tácticas en que las tecnología de la información pueda aportar para llevar a cabo los objetivos de la entidad. **Adquisición e implantación**; este dominio comprende todos los cambios y mantenimiento de los sistemas de datos ya existentes, paralelamente identifica y desarrolla soluciones de tecnología de la información para que las estrategias se lleven a cabo. **Soporte y servicios**; son los servicios requeridos como las operaciones y los entrenamientos, también incluyen los datos que se procesan en el sistema y la calificación de los controles. **Monitoreo**; Es la verificación de la calidad y la eficiencia de los controles.²⁸

A través de este modelo el empresario podrá definir y administrar niveles de servicios, administrar los servicios prestados por terceros, asegurar un servicio continuo, identificar y asignar costos, educar y entrenar usuarios, administrar la configuración de hardware y software, administrar problemas, datos y operaciones.²⁹

²⁷ LARA, Arturo, Toma el control de tu negocio; Ed, LID editorial, México, 2012, pág. 28.

²⁸ COBIT: MODELO PARA AUDITORIA Y CONTROL DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN. [En línea] URL:<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/COBIT%20audit%20y%20control%20sists%20inf.pdf>

²⁹ Sistema de Auditoria. [En línea] <http://auditoriasistemaskathe.bligoo.com.co/resumen-descriptivo-coso-y-cobit>

3.3. MARCO CONCEPTUAL

Para esta investigación que se ha planteado, se hace necesario realizar unas definiciones generales de algunos términos existentes y que son fundamentales e importantes para evaluar la efectividad de un Sistema de Control Interno. Algunos conceptos son:

Actividades de Control: Son los mecanismos, reglamentaciones y políticas que permiten que todo lo que se lleve a cabo por la administración esté bien realizado. Con esto se determina si los riesgos a los que encuentra la empresa, se le estén haciendo las debidas correcciones y también se mide la eficiencia y la eficacia en las actividades, que estén encaminados a la consecución de los objetivos.³⁰

Ambiente de Control: Está definido dentro de los componentes del control interno. Es la manera de cómo la empresa maneja e influye en el personal; en su integridad, en cada uno de sus valores éticos y en las habilidades de cada persona.³¹

Contabilidad: Según Tua³², mediante los aportes de Fabio Besta, se dice que es la ciencia de la inspección monetaria que se lleva dentro de una organización de cualquier índole, con la finalidad de controlar las actividades que se realicen como son; las transacciones y sus asientos contables, la gestión administrativa y todas las operaciones necesarias para su desarrollo organizacional.

Control: De acuerdo con Tua³³, siguiendo con los aportes de Fabio Besta, es el seguimiento que se le realiza a un proceso, para comprobar su efectividad, es una manera de ratificar que todo se esté llevando de acuerdo con lo planeado.

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*, pág. 25.

³² TUA, Pereda, Jorge, Evolución y Situación Actual del Pensamiento Contable, Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004.

³³ *Ibíd.*

Empresa: Para Cañibano³⁴, es un conjunto de elementos organizados con un objetivo en común, integrada por recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos.

Gestión: Para Dorta³⁵, quien toma los aportes de Jacques Monllau, la gestión es la aplicación de una serie de acciones u operaciones por la cual se dirigen la administración de una empresa.

Gobierno corporativo: Según Cañibano³⁶ son un conjunto de principios y normas que se regulan, donde se enumeran los derechos y compromisos de los implicados en el gobierno de una empresa y a su vez, se asignan poderes autónomos para realizar sus funciones con enfoque al desempeño de las metas de la corporación. Son la manera mediante el cual las empresas son gobernadas y controladas.

Información y Comunicación: El buen desempeño de las actividades de una empresa depende de la comunicación y la buena información que recibe el personal. Con esta se les facilita a las personas la ejecución correcta de sus responsabilidades. La buena comunicación e información se debe dar a lo largo y ancho de la organización para que pueda operar con una mayor efectividad logrando un óptimo resultado en la consecución de los objetivos.³⁷

Monitoreo: Es el que evalúa el desempeño del sistema de control interno a través del tiempo. Se determina si se está llevando de la mejor manera, con el fin de supervisar los cambios en los procesos de la organización. Es una evaluación permanente que se realiza paso a paso para verificar la calidad del sistema.³⁸

³⁴ CAÑIBANO, Leonardo. Información Financiera y Gobierno de la Empresa. Revista Internacional de Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004.

³⁵ DORTA, Velásquez, José Andrés, Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2005.

³⁶ *Ibíd.*

³⁷ *Ibíd.*

³⁸ *Ibíd.*

Objetivos: Continuando con Dorta³⁹, y con los aportes de Jacques Monllau, los objetivos es lo que se quiere alcanzar mediante los planes estratégicos propuestos, además están relacionados con la misión y visión de la organización.

Personal: Siguiendo con Mantilla⁴⁰ es todo el personal que conforma la organización: los altos directivos, las personas que administran y los que realizan las otras actividades. El personal es indispensable para la ejecución del control interno, ya que cada persona tiene unas capacidades únicas y con necesidades diferentes. Estas características son afectadas por el control interno, porque deben de conocer sus responsabilidades y la limitación de su autoridad para que los objetivos de la entidad se lleven a cabo satisfactoriamente.

Procedimiento: Siguiendo con Cañibano⁴¹, son los métodos o modo de ejecutar algo, con un fin determinado. Son pasos que una empresa debe hacer para cumplir con sus objetivos planteados.

Proceso: De acuerdo con Mantilla⁴², es un conjunto de actividades que realizan las entidades para llegar al cumplimiento de las metas trazadas, los procesos son la manera inherente de cómo los directivos dirigen los negocios. Es tan importante este concepto en un sistema de control interno, para que las deje de ver el control interno como una añadidura en las actividades de las empresas, y se conviertan en parte de la estructura especial de la organización para el logro de sus objetivos.

Seguridad Razonable: Es lo que proporciona el control interno para los administradores y los directivos con el fin de tomar las decisiones más acertadas para la consecución de las metas de la una empresa. El hecho de que el control

³⁹ *Ibíd.*

⁴⁰ *Ibíd.*

⁴¹ *Ibíd.*

⁴² MANTILLA Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta Edición. Editorial: ECO Ediciones 2005. Bogotá, D.C, Colombia.

interno proporcione una seguridad razonable no significa que todas las decisiones tomadas, sean efectivas, puede ser que se comentan errores simples o equivocaciones por quienes las toman, y esto interrumpa el libre desarrollo de la organización.⁴³

Valoración de Riesgo: Cualquier entidad sin importar la naturaleza de su actividad, se enfrenta a muchos riesgos inherentes en sus operaciones. Los riesgos son tanto internos como externos y se debe evaluar para determinar cómo se deben administrar. Como las condiciones económicas son tan cambiantes, de igual manera se debe generar nuevos mecanismos para tratar los riesgos y saberlos enfrentar para cuidar la imagen de la empresa. Cuando las situaciones económicas cambian e inherentemente surgen nuevos riesgos y quizás puedan ser difíciles de detectar y puedan que dificulten el desarrollo de la entidad.⁴⁴

⁴³ *Ibíd.*

⁴⁴ *Ibíd.*

3.4. MARCO LEGAL

Debido a que en toda actividad se requiere de la aplicación de normas vigentes que regulen el comportamiento de los agentes involucrados, es decir, que faciliten las pautas a las que debe ajustarse una empresa para operar sin ningún contratiempo. A continuación se describirán normas que sirven como parámetro e instrumentos de consulta para el desarrollo de este documento.

- **Decreto 2784 de 2012.** Por el cual se reglamenta la Ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo para los preparadores de información financiera que conforman el Grupo 1; considerando: que mediante la Ley 1314 de 2009, se regulan los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información, aceptados en Colombia.

- **Decreto 2706 de 2012.** Por el cual se reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre el marco técnico normativo de información financiera para las microempresas.

- **Ley 1474 de 2011.** Estatuto anticorrupción, en su artículo octavo nos da a entender que para la verificación y evaluación permanente del sistema de control, el presidente de la república designará en las entidades estatales de la rama ejecutiva del orden nacional al jefe de la unidad de la oficina de control interno o quien haga sus veces, quien será de libre nombramiento y exclusión.

- **Ley 1314 de 2009.** Por la cual se regula los principios y normas de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de información aceptados en Colombia, se señalan las autoridades competentes, el procedimiento para su expedición y se determinan las entidades responsables de vigilar su cumplimiento.

- **Circular externa 038 de 2009.** La cual facilita la adecuada aplicación y seguimiento a la evolución del Sistema de Control Interno de las entidades sometidas a inspección y vigilancia.

- **Resolución 357 del 2008.** Por la cual se adopta el procedimiento de control interno contable y de reporte del informe anual de evaluación a la Contaduría General de la Nación.

- **MECI 1000:2005.** Donde se presenta las orientaciones y los componentes que conforman el Modelo Estándar de Control Interno y que son de obligatorio cumplimiento para las entidades a que se les aplica la ley.

- **Decreto 1599 de 20 de mayo de 2005.** Nuevo Modelo de Control Interno para el Estado Colombiano. A partir de este decreto se tiene la herramienta para la implementación del sistema comúnmente llamado Modelo Estándar de Control Interno – MECI 1000:2005.

- **Resolución 048 de Febrero de 2004.** Por la cual se dictan disposiciones relacionadas con el control interno contable y establece las funciones de la oficina de Control Interno relacionadas con la materia.

- **Ley 872 de 2003.** En el cual se implementa el SGC en las empresas del estado colombiano. Esta ley fue expedida 10 años después de haber salido la ley 87 del control interno, surge la de la implementación del SGC, el cual se ha desarrollado de manera más exitosa y se ha implementado en más entidades del Estado.

- **Decreto 1537 de 2001.** Reglamenta parcialmente la Ley 87 de 1993 en cuanto a elementos técnicos y administrativos que fortalezcan el Sistema de Control

Interno. Racionalización de riesgos políticos de control interno, diseñados para el departamento administrativo de la función pública.

- **Decreto 1826 de 1994.** Donde se reglamenta parcialmente la ley 87 de 1993. Se crea la oficina de coordinación del control interno y se establecen sus funciones.
- **Decreto 2650 de 1993.** Reglamenta el Plan Único de Cuentas para comerciantes buscando uniformidad en el registro de las transacciones económicas en el territorio colombiano.
- **Ley 87 de 1993.** Se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado colombiano y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 2649 de 1993.** Por la cual Reglamenta la contabilidad en general, su alcance, objetivos y cualidades. Como también la normatividad de los Estados Financieros.
- **La Constitución Nacional del 1991.** En sus **artículos 209 y 269** establece regulaciones en materias de control interno, donde se marca el comienzo para la implementación de un modelo de gestión y sistema control interno para la administración pública.
- **La ley 43 de 1990.** Reglamenta la profesión de contador público, profesional en el que recae la responsabilidad de llevar la contabilidad en debida forma, esto es que debe asegurarse que la contabilidad cumpla con todas las normas que la reglamentan.

3.5. MARCO ESPACIAL

3.5.1. Descripción General de la empresa.

Tienda Cartier J.C, de propiedad del señor Juan Carlos Forero, es una empresa del sector comercial, dedicada a la compra y venta de perfumería francesa, relojería de marca y joyería garantizada, ubicada en la carrera 25 N°26-38 en la parte central del municipio de Tuluá valle del cauca.

3.5.2. Reseña Histórica

Tienda Cartier, inició su participación en el mercado con la comercialización de joyas elaboradas en plata, oro, oro golfi y camisetas. Conforme fue creciendo la ciudad, la empresa lo hizo de manera paralela identificando nuevas oportunidades de negocio, las cuales permitieron la inclusión de venta de relojes, perfumería y demás, ampliando significativamente el portafolio de productos a ofrecer a la comunidad, logrando así ampliar el segmento de mercado en el cual estaba incursionando inicialmente.

3.5.3. ¿De dónde surgió su nombre?

El nombre CARTIER es adaptado a la empresa, con el fin de resaltar el valor de marca que lleva ese mismo nombre, y cuyos productos son comercializados en la tienda como lo son: accesorios elaborados en oro, relojes, entre otros.

El señor Forero, inició con un contador quien le ayudó a gestionar matriculó el negocio. A partir del 30 de mayo del año 2.000.

A continuación se indica el organigrama actual de la empresa:

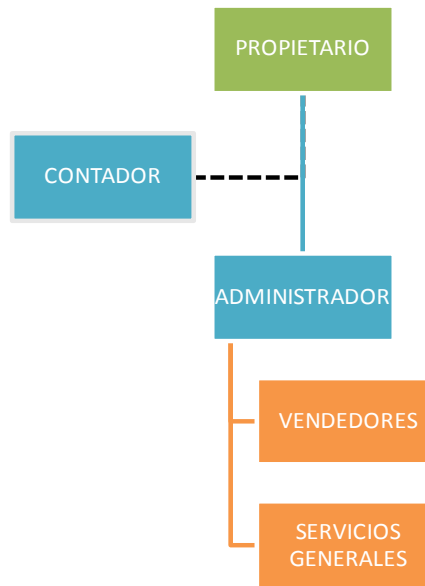


FIGURA 1. Organigrama actual

Fuente: Elaboración propia.

3.5.4. Portafolio de productos:

TIENDA CARTIER J.C, ofrece a la comunidad una amplia variedad de productos, los cuales se relacionan a continuación:

En relojería se cuenta con las siguientes marcas:

CUADRO 1. Marcas de relojes para dama y caballero.

MARCAS DE RELOJES PARA DAMA Y CABALLERO		
Giovanni Valentino	Sandoz	Andre
Casio	Nautica	Guess
Michael Kors	Dimario	Q&Q
JF	Orient	Yess

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 2. Marcas de réplicas de relojes para dama y caballero.

MARCAS DE RÉPLICAS DE RELOJES PARA DAMA Y CABALLERO		
Cartier	Mulco	Nike
Tissot	Tecno Marine	

Fuente: Elaboración propia.

Perfumes para damas y caballeros:

CUADRO 3. Perfumería.

PERFUMERÍA		
CABALLERO		DAMA
What	Náutica	Bvlgari
Carolina Herrera	La Coste	Carolina Herrera
Givenchy	Hugo Boss	Dolce Gabbana
Isimi Jaky	Channel	Agatha de la Prada
Versace	212 Men	Coco Channel
Bvlgari		Channel (En todas sus presentaciones)
		Christian Dior

Fuente: Elaboración propia.

Adicional a lo anterior, se comercializan productos elaborados como candongas, aderezos, cadenas, tobilleras, pulseras para damas, caballeros y niños; también se cuenta con el servicio de elaboración de anillos para toda ocasión como lo son matrimonios, quince años, compromiso, entre otros en oro, acero y plata.

También se cuenta con convenios para definir ventas a crédito sin interés con Decacrédito, lo cual se traduce en beneficio para los clientes de la empresa.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. ENFOQUE

Para la realización de este trabajo se tendrá en cuenta un enfoque mixto, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista⁴⁵, posee un componente cualitativo y otro cuantitativo; que aunque en su manera de operar sean distintos, se pueden complementar permitiendo formular diferentes planteamientos concernientes a un tema de investigación.

De acuerdo con los autores anteriormente citados, mediante el componente cuantitativo se podrá recopilar información que permita comparar o relacionar grupos y elementos que arrojen datos estadísticos. Para emplear el mecanismo cuantitativo en el proceso de esta investigación, se solicitarán informes y se elaborarán cuestionarios para recolectar la información que posteriormente se analizará en detalle.

El componente cualitativo según Hernández, Fernández y Baptista⁴⁶, permitirá analizar, reflexionar y describir en forma detallada los datos obtenidos sin utilizar la medición numérica. La información para este caso se recolectará a través de entrevistas realizadas a integrantes de la entidad.

5.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo se realizara mediante un estudio cualitativo y cuantitativo, ya que se realizará un análisis a la entidad objeto de estudio, en su estructura, tecnología empleada en los en sus procesos y desarrollo habitual. Partiendo desde los estudios que han hecho diferentes teóricos con relación al control interno, se estudiaran

⁴⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos .y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL. 1997. ISBN 968-422-931-3

⁴⁶ Ibíd.

algunos de los modelos existentes, para posteriormente identificar cuál de estos se adapta mejor a las necesidades de la empresa. Es necesario realizar un análisis exhaustivo a cada una de las actividades que lleva a cabo la TIENDA CARTIER J.C., con propósito de identificar las posibles fallas o riesgos en las operaciones de la empresa; para proponer los procedimientos, técnicas y programas ideales que deberían aplicarse.

De igual forma, en este trabajo se compone de una investigación descriptiva, porque permite conocer las circunstancias que generan inconvenientes al interior de la entidad; según Méndez⁴⁷, este tipo de estudio es necesario permite caracterizar los elementos más importantes dentro de la investigación, examina el comportamiento de la comunidad en la cual se lleva a cabo el estudio, además de suministrar técnicas eficientes en la recopilación de datos importantes, mediante entrevistas, observación y cuestionarios.

Se empleara un método inductivo en el desarrollo de la investigación, con el objetivo de identificar la temática central del problema; situación que se vuelve posible a través observación, clasificación y estudio de cada uno de los hechos irregulares en los procesos. La información halla en libros, revistas y publicaciones reconocidas serán la base teórica para el diseño y aplicación de encuestas y entrevistar al personal de la Tienda.

5.3. MÉTODO

Méndez⁴⁸ describe el método de investigación como “el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que se debe seguir en la adquisición del conocimiento”; por lo tanto, para la consecución de los objetivos planteados en este trabajo, el método que se empleará será deductivo, puesto que se parte de lo general a lo particular; para el tema de estudio, inicialmente se optará por la adquisición de un conocimiento general sobre la entidad.

⁴⁷ MENDEZ, Carlos, Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Ed. Limusa, Cuarta Edición, Pág. 231 y 232.

⁴⁸ *Ibíd.*

5.4. POBLACIÓN

La empresa objeto de estudio es la TIENDA CARTIER J.C. ubicada en el municipio de Tuluá – Valle del Cauca en la carrera 25 N°26 – 38.

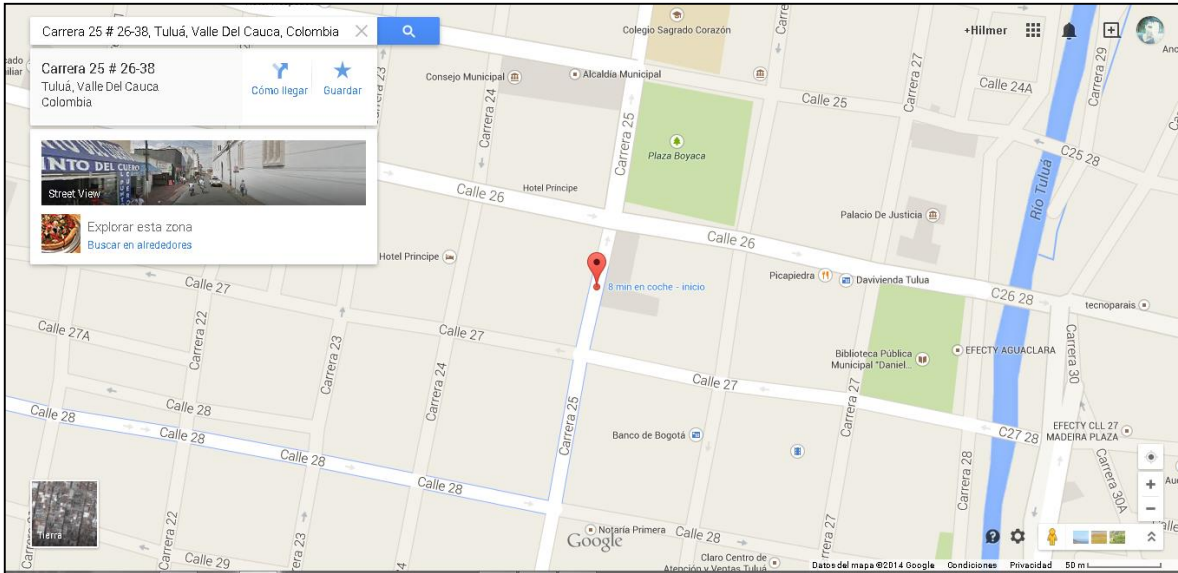


IMAGEN 1. Ubicación Geográfica (GPS) Tienda CARTIER J.C.

5.5. FUENTES DE INFORMACIÓN

Se requiere de la utilización de fuentes de informaciones primarias y secundarias, porque nos permitirá tener una mejor perspectiva de la organización y así poder ofrecer una propuesta de adaptación de un sistema de control interno a esta entidad y a su vez mejorar los procesos internos de la empresa.

5.5.1. Fuentes Primarias

Las fuentes primarias serán algunas de las personas que tienen relación directa con el funcionamiento de la empresa; como el propietario, un vendedor y el contador; quienes cuentan con un amplio conocimiento y competencia en el tema de estudio.

5.5.2. Fuentes Secundarias

Las fuentes de información secundarias, serían la búsqueda de libros de los teóricos representativos relacionadas con el control interno, investigaciones que se han realizados con relación al trabajo que se pretende abordar, revistas de casos prácticos con relación al tema y también se tendrá información de terceros que tenga relación con la organización.

5.6. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las Técnicas de recolección de información se realizan con el propósito de obtener mayor información acerca del funcionamiento y desarrollo de los procesos en la empresa; algunos de las técnicas que se emplearan en el desarrollo de esta investigación, serán la encuesta, entrevistas, inspección documental y el análisis de los procesos. Cada uno de los instrumentos mencionados, se evaluará cuantitativa y cualitativamente, para obtener datos que revelen de manera veraz y eficiente la situación actual de la empresa.

5.6.1. Instrumentos de recolección de la información

Con el propósito de conocer y evaluar el sistema de control interno de la TIENDA CARTIER J.C., se emplearán instrumentos de investigación tales como la encuesta, la entrevista, la inspección documental y el análisis de algunos de los procesos ejecutados por la entidad. A continuación se indicará como se llevaran a cabo cada uno de las herramientas:

5.6.1.1. Entrevista.

Se realiza una entrevista con preguntas abiertas al señor Juan Carlos Forero Arboleda, Gerente y dueño del almacén; quien posee un vasto conocimiento acerca del funcionamiento de la TIENDA CARTIER J.C; además este diálogo no solo permite entender los procesos internos, sino que brinda la percepción que posee el propietario acerca de cómo se ejecuta el control y/o dirección al interior de la empresa.

5.6.1.2. Encuesta.

Cuenta con preguntas cerradas, a través de las cuales se identifica la forma en que opera la empresa, además del nivel de seguridad y cumplimiento de sus objetivos.

5.6.1.3. Observación y verificación documental.

Se solicitarán algunos documentos a la entidad con el ánimo conocer la forma en que se encuentra constituida, cómo desarrolla sus actividades y el control que se efectúa sobre cada una de estas.

5.6.1.4. Análisis de los procesos.

Se examinarán algunos procesos realizados por la empresa como: compras, ventas y manejo de inventarios; con el propósito de identificar las falencias en los mismos a fin de proponer medidas correctivas.

6. CAPÍTULO I. IDENTIFICACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MÁS APROPIADO PARA LA EMPRESA.

De acuerdo con Samuel A. Mantilla⁴⁹, definir qué es el control no es una tarea sencilla, debido a que cada entidad cuenta con sus propias formas de dirección, planeación, normas y mecanismos de verificación de cada uno de los procesos que llevan a cabo; es por esta razón que varios expertos han tratado de definir el control interno mediante diferentes modelos, que pretenden dar un significado más concluyente acerca de qué es el control interno y su utilidad.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Mantilla, se puede decir que el control interno es un instrumento que permite al propietario y/o administración, promover la eficiencia, reducir los riesgos de pérdida de activos e incrementar la veracidad de la información.

Existen varios modelos de C.I.⁵⁰ que pueden ser aplicados por la administración, de acuerdo a las necesidades de la organización; principalmente, buscan brindar un mayor aseguramiento de la información y a su vez contribuir al logro de los objetivos propuestos. Para este trabajo se han analizado algunos modelos como: **COSO I, CADBURY, MECI, COCO y COBIT**, con el propósito de identificar sus elementos y cómo estos pueden mejorar el funcionamiento y/o productividad de la TIENDA CARTIER J.C.

A continuación en el **Cuadro 4**, se da a conocer el objetivo principal de cada modelo y los elementos que los componen:

⁴⁹ MANTILLA, Samuel. Auditoría del Control Interno. Segunda Edición. ECOE EDICIONES.ISBN 978-958-648-606-4

⁵⁰ En este documento se identificará las palabras Control Interno con las abreviaturas C.I.

CUADRO 4. Modelos de Control Interno.

COMPARATIVO DE MODELOS DE CONTROL INTERNO				
COSO I. (Control interno - Sistema integrado)	CADBURY (Comité Cadbury)	MECI (Modelo Estándar de Control Interno)	COCO (Comisión de criterios sobre el Control)	COBIT (Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas)
Se publicó en el año: 1.992	Se publicó en el año: 1.992	Se publicó en el año: 1.993	Se publicó en el año: 1.995	Se publicó en el año: 1.996
Lugar: Estados Unidos.	Lugar: Reino unido - Gran Bretaña.	Lugar: Estado Colombiano.	Lugar: Canadá.	Lugar: Australia.
Desarrollado por: (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway)	Desarrollado por: (Comité Cadbury)	Desarrollado por: Surge a partir de la estructura establecida por la Ley 87 de 1993 para el Sistema de Control Interno.	Desarrollado por: (Instituto Canadiense de Contadores Certificados - CICA)	Desarrollado por: (Asociación para la auditoría y control de sistemas de información - ISACA y el Instituto de administración de las tecnologías de información - ITGI)
Consta de: 5 componentes que contienen 17 factores.	Consta de: 5 componentes.	Consta de: 3 Subsistemas, 9 Componentes y 21 Elementos de Control.	Consta de: 4 etapas que contienen 20 criterios generales.	Consta de: 4 componentes.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4. (Continuación)

OBJETIVOS DE LOS MODELOS DE CONTROL INTERNO				
COSO I. (Control interno - Sistema integrado)	CADBURY (Comité Cadbury)	MECI (Modelo Estándar de Control Interno)	COCO (Comisión de criterios sobre el Control)	COBIT (Objetivos de Control para Tecnología de Información y Tecnologías relacionadas)
Integrar todos los procesos que se realizan en una organización. El objetivo de este modelo es que las empresas cumplan eficientemente y efectivamente todas sus operaciones, leyes y ordenamientos y tengan claridad en su información financiera.	Brindar una seguridad razonable, lo cual impactara dentro de las organizaciones mejorando la efectividad y eficiencia de las operaciones, incrementando la confiabilidad de la información y reportes financieros, el cumplimiento de leyes y reglamentos y salvaguardar el patrimonio.	Manejar una estructura para controlar, gestionar y evaluar las operaciones que se realizan en cada proceso, con la finalidad de minimizar los riesgos y tratarlos a tiempo, enfocándose a la gestión estratégica, en relación con la administración del sector público.	Proporcionar un entendimiento del control y dar respuesta a las problemáticas relacionadas con el impacto de la tecnología, el crecimiento de la demanda y la falta de la eficacia de las organizaciones, con el fin de proteger su patrimonio.	Evaluar la capacidad que tiene los sistemas, desde los diferentes sectores de la empresa, de generar información pertinente y confiable para la consecución de los objetivos. Va desde los administradores hasta los usuarios de las TI.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 4. (Continuación)

COMPONENTES DE LOS MODELOS DE CONTROL INTERNO				
COSO I.	CADBURY Son en esencia similar al modelo COSO, salvo la consideración de los sistemas de información integrados en los otros componentes y un mayor énfasis respecto a riesgos.	MECI	COCO	COBIT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control. 2. Evaluación del riesgo. 3. Actividades de control. 4. Información y Comunicación. 5. Monitoreo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control. 2. Evaluación del riesgo. 3. Actividad de control. 4. Información y comunicación 5. Monitoreo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente de control. 2. Direccionamiento estratégico. 3. Administración del riesgo. 4. Actividades de control. 5. Información 6. Comunicación pública. 7. Autoevaluación. 8. Evaluación independiente. 9. Planes de mejoramiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propósito. 2. Compromiso. 3. Aptitud. 4. Autoevaluación y aprendizaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimientos del negocio. 2. Recursos de TI. 3. Procesos de TI. 4. Información de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez descritos algunos de los modelos de control interno más conocidos y aplicados por diversas empresas; se procede a identificar si la TIENDA CARTIER J.C., aplica un modelo de control sobre el cual base el desarrollo de sus operaciones y/o actividades; por esto, se realizó una entrevista al señor Juan Carlos Forero Arboleda, Gerente y propietario de la tienda, donde se plantean una serie de preguntas cerradas. En el **Cuadro 5**, se detallan 18 preguntas con sus respectivas respuestas.

CUADRO 5. Lista de chequeo.

CONCEPTO	SI	NO
1. ¿La empresa tiene nombre comercial?	X	
2. ¿La empresa se encuentra legalmente constituida?	X	
3. ¿La empresa tiene definido su objeto social?	X	
4. ¿La empresa cuenta con misión?		X
5. ¿La empresa cuenta con visión?		X
6. ¿La empresa tiene patrimonio?	X	
7. ¿La empresa cuenta con estatutos?		X
8. ¿La empresa tiene recurso humano?	X	
9. ¿La empresa tiene personal directivo?	X	
10. ¿La empresa tiene productos y servicios?	X	
11. ¿La empresa tiene relaciones con proveedores?	X	
12. ¿La empresa cuenta con clientes de sus productos?	X	
13. ¿La empresa tiene posicionamiento en el mercado?	X	
14. ¿La empresa tiene entes de vigilancia?	X	
15. ¿La empresa tiene un sistema contable?		X
16. ¿Existen políticas para otorgar créditos?	X	
17. ¿Se realizan análisis de la edad de la cartera?		X
18. ¿Dentro de los procesos de la organización, tiene alguno crítico?	X	

Fuente: Elaboración propia.

Después de analizar los diferentes modelos de Control Interno anteriormente expuestos y la forma en que opera la TIENDA CARTIER J.C., según la información suministrada por el propietario en la entrevista, se puede establecer que el modelo que mejor se adapta a la empresa es el Modelo de Sistema de Control Interno COSO I, debido a que este es un informe que se refiere a las necesidades y expectativas de la administración, además proporciona un estándar mediante el cual la entidad puede valorar sus sistemas de control y determinar cómo mejorarlos.

Según las investigaciones realizadas por Mantilla⁵¹ y datos históricos, COSO I surge en 1992 como una organización voluntaria del sector privado creada en Estados Unidos, dedicada a orientar a las empresas en el establecimiento de operaciones de negocio más efectivas y eficientes; la cual tiene inicialmente como propósito patrocinar a la Comisión Nacional sobre información Financiera fraudulenta como Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO); pero posteriormente publica innumerables documentos que orientan hacia mejores prácticas empresariales.

Se propone realizar una evaluación más detallada a la TIENDA CARTIER J.C., mediante una encuesta basada en el informe COSO I, que podrá determinar cuáles son los aspectos que debe optimizar la empresa y a su vez, como puede mejorarlos. Este modelo que se plantea además de contribuir a la eficiencia y eficacia de la entidad, permite garantizar de alguna manera la reducción de los riesgos inherentes a los que se encuentra expuesta.

⁵¹ Op. Cit.

7. CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA TIENDA CARTIER J.C.

7.1. APLICACIÓN Y DESARROLLO DE LA ENCUESTA.

Este instrumento se construye en base al modelo de control COSO I; consta de 51 preguntas cerradas, a través de las cuales se evalúan cinco componentes del C.I., como son:

- | | |
|--------------------------------|----------------------------|
| 1. Ambiente de control. | 4. Actividades de Control. |
| 2. Evaluación de riesgos. | 5. Monitoreo |
| 3. Información y Comunicación. | |

La encuesta se aplica a tres trabajadores relacionados directamente con los procesos de la TIENDA CARTIER J.C., al Gerente, Vendedora y Contador (asesor externo); con el ánimo de conocer la percepción que tienen cada uno de ellos acerca de los procesos de la empresa y el control interno llevado a cabo por esta.

Las preguntas de cada uno de los componentes son de tipo cerradas y deben ser calificadas en un rango de 4 a 1; donde 4 (cuatro) es nivel máximo de cumplimiento y 1 (uno) corresponde al valor mínimo o nulo de cumplimiento. A continuación en la **Tabla 1.** Se puede observar el sistema de calificación aplicado por cada una de las personas encuestadas:

TABLA 1. Sistema de Calificación de la Encuesta.

INTERPRETACIÓN PUNTUACIÓN ENCUESTA			
RESPUESTA	VALORES	NIVEL DE CUMPLIMIENTO	DESCRIPCIÓN
Siempre	4	Alto	Satisfactorio
Casi Siempre	3	Medio	Parcial
A veces	2	Bajo	Mínimo
Nunca	1	Ninguno	Nulo

Fuente: Elaboración propia.

7.1.1 Tabulación de los Resultados.

La encuesta aplicada al personal seleccionado de la empresa, se puede observar a continuación, las cuales se divide por cada uno de los componentes del informe COSO I. El **Ambiente de control** cuenta con 21 preguntas cerradas a través de las cuales se refleja la percepción que tiene cada uno de ellos acerca de la integridad y valores éticos, filosofía de la dirección, estructura organizativa y asignación de la autoridad. **(Ver cuadro 7.)**

Para la **Evaluación de riesgos** se efectuaron 12 preguntas asociadas a los objetivos y aquellos factores internos y/o externos que pueden afectar el normal funcionamiento de la entidad. **(Ver cuadro 8.)**

Para el componente **Información y Comunicación** se realizaron 8 preguntas donde se indaga sobre el manejo y control sobre la información operacional, financiera y de cumplimientos. **(Ver cuadro 9.)**

Se realizaron 8 preguntas con el propósito de identificar las **Actividades de Control** llevadas a cabo por la TIENDA CARTIER J.C., donde se evalúa si la entidad asume, evita o controla los posibles riesgos relacionados con sus operaciones. **(Ver cuadro 10.)**

El ultimo componente corresponde al **Monitoreo** y de acuerdo con el informe COSO I, este permite promover la efectividad en el funcionamiento del control; en este elemento se realizaron 2 preguntas concretas. **(Ver cuadro 11.)**

El informe COSO I cuenta con cinco componentes, los cuales para el desarrollo de este trabajo se les ha asignado un porcentaje que determinan la participación o importancia de cada componente dentro del modelo de control interno escogido, como se observa en la **Tabla 2.** ; Estos valores son la base para determinar de manera individual (por componente) o grupal (todo el modelo), cuál es el nivel del control llevado a cabo por la empresa.

TABLA 2. Porcentaje de importancia de los Componentes.

COMPONENTE	% IMPORTANCIA
AMBIENTE DE CONTROL	30%
EVALUACIÓN DE RIESGOS	25%
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20%
ACTIVIDADES DE CONTROL	15%
MONITOREO	10%
TOTAL COMPONENTES	100%

Fuente: Elaboración propia.

El porcentaje de cumplimiento de cada componente está dado por algunas variables, principalmente determinadas por cada elemento que lo conforman; por esta razón para establecer este porcentaje, se ha elaborado una tabla que permite clasificar de acuerdo a rangos de aplicación (del modelo), cómo desarrolla la empresa su control interno. (**Ver Tabla 3.**)

TABLA 3. Rangos de los niveles de cumplimiento.

RANGOS DE LOS NIVELES DE CUMPLIMIENTO			
RANGO	COLOR	NIVEL	DESCRIPCIÓN
>80%	VERDE	Alto	Satisfactorio
> 50% Y <=80%	AMARILLO	Medio	Parcial
> 26% Y <=50%	NARANJA	Bajo	Mínimo
>=1% Y <=25%	ROJO	Ninguno	Nulo

Fuente: Elaboración propia.

Una vez desarrollada la encuesta de cada componente se realizó un análisis cuantitativo que permitió identificar el nivel de cumplimiento de la empresa frente al modelo de control interno; el contenido de este análisis se explica en el **Cuadro 6.**

CUADRO 6. Interpretación cuantitativa de los Componentes.

PONDERACIÓN ENCUESTAS				
COMPONENTE	% IMPORTANCIA DEL COMPONENTE	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN
Hace relación a cada uno de los elementos que se están evaluando. El informe COSO, está conformado por cinco componentes.	A cada uno de los componentes se les ha asignado un porcentaje de importancia de manera descendente; teniendo en cuenta que estos elementos, sumados, comprenden el 100 % del informe COSO I.	Cada componente presenta unos contenidos que contribuyen a definir el objetivo que persigue cada uno de los elementos del informe COSO I.	La encuesta está conformada por un total de 51 preguntas, divididas en cada uno de los componentes y a su vez subdivididas por los aspectos que conforman el componente.	Es el resultado de la sumatoria de cada una de las preguntas realizadas a los encuestados. Cada pregunta puede obtener un máximo de 12 puntos (partiendo desde el supuesto que todos los encuestados de forma independiente le den el valor máximo (4) a la pregunta que se les realiza, es decir que consideren como satisfactorio el proceso al interior de la entidad; y el mínimo es 1).

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 6. (Continuación)

PONDERACIÓN ENCUESTAS				
VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO EMPRESA
CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
La calificación óptima es el total de puntos que debe obtener cada aspecto, para que la empresa cumpla en un 100% con los requerimientos del modelo COSO I. Se calcula multiplicando el número de preguntas del aspecto por 12 (12 corresponde al máximo de puntos que puede obtener cada pregunta al sumar las calificaciones asignadas por los tres encuestados).	Se obtiene multiplicando la Calificación óptima de cada aspecto del componente por el porcentaje, de importancia del componente y posteriormente este resultado se divide en el total de la calificación óptima de cada componente.	Es el total de la calificación obtenida por cada aspecto.	Es la proporción en que contribuye cada aspecto al cumplimiento óptimo del componente. Se debe tener en cuenta que la base para el cálculo de este porcentaje, son los valores óptimos.	Se toma como base que el porcentaje de importancia de cada componente equivale al 100%; luego el resultado obtenido en cada componente por la empresa (valor total del % de los aspectos de cada componente) se divide sobre el porcentaje de importancia y se multiplica por 100. De este modo, se obtiene el resultado en porcentaje con el cual se puede dirigir a la tabla de rangos y determinar en qué nivel de cumplimiento se encuentra la entidad.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7. Encuesta -Componente Ambiente de Control.

AMBIENTE DE CONTROL		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Integridad y valores éticos	1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?				X				X				X
	2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?			X			X						X
	3. ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?		X				X				X		
Compromiso de competencia profesional.	4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?				X				X				X
	5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?		X				X				X		
	6. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?			X			X				X		
Consejo de administración y comité de	7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?		X				X				X		
	8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?		X				X				X		

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7. (Continuación)

AMBIENTE DE CONTROL		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Consejo de administración y comité de	9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno?				X				X				X
Filosofía de dirección y el estilo de gestión.	10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?		X					X				X	
	11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios?			X				X					X
	12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?			X				X				X	
Estructura organizativa.	13. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?		X					X			X		
	14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo a los cambios de condiciones?			X				X			X		
Asignación de autoridad y responsabilidad.	15. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?		X					X				X	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 7. (Continuación)

AMBIENTE DE CONTROL		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Asignación de autoridad y responsabilidad.	16. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles (es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos)?		X				X				X		
	17. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?				X			X				X	
	18. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?				X			X				X	
	19. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad?		X					X				X	
Políticas y práctica en materia de recursos humanos.	20. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales (p.ej., contabilidad, mercadeo, sistemas de información)?		X				X				X		
	21. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?		X				X			X			

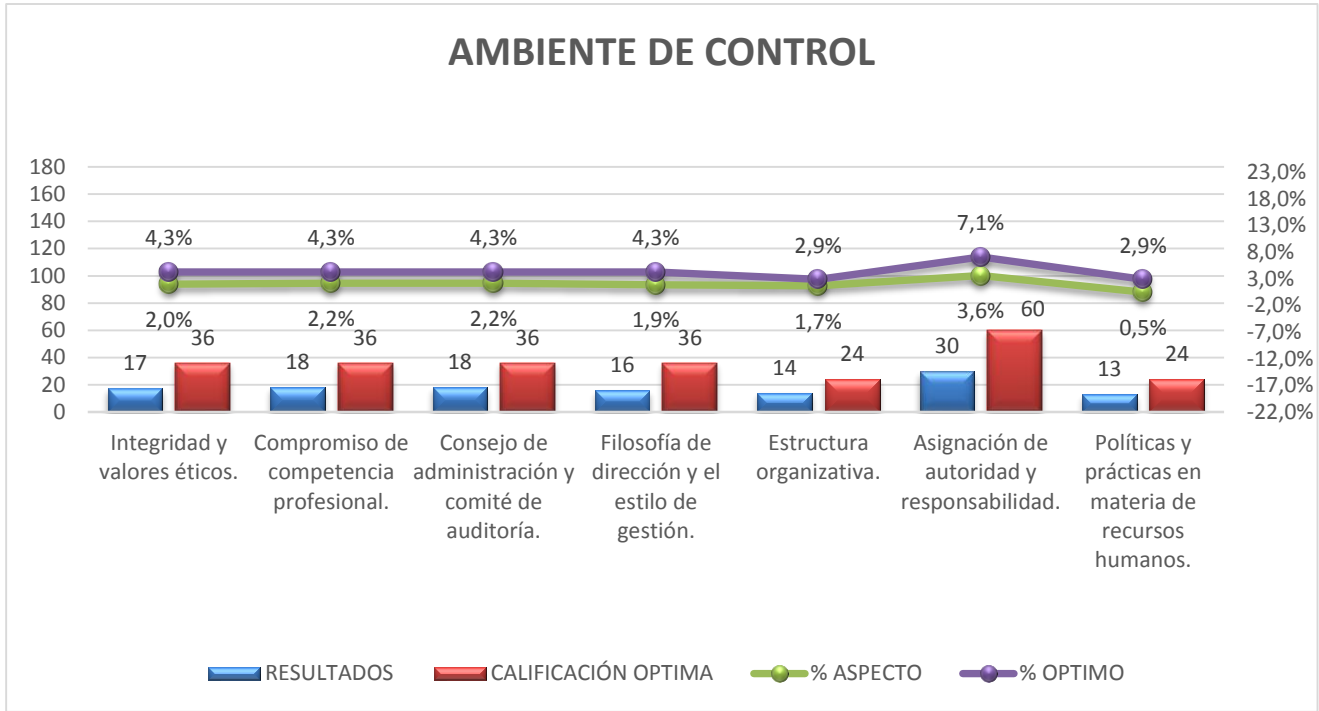
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4. Análisis cuantitativo - Componente Ambiente de Control.

PONDERACIÓN ENCUESTAS									
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA
					CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
A M B I E N T E D E C O N T R O L	30%	Integridad y valores éticos.	1	3	36	4,3	17	2,0	50
			2	5					
			3	9					
		Compromiso de competencia profesional.	4	3	36	4,3	18	2,2	
			5	7					
			6	8					
		Consejo de administración y comité de auditoría.	7	7	36	4,3	18	2,2	
			8	8					
			9	3					
		Filosofía de dirección y el estilo de gestión.	10	7	36	4,3	16	1,9	
			11	4					
			12	5					
		Estructura organizativa.	13	8	24	2,9	14	1,7	
			14	6					
		Asignación de autoridad y responsabilidad.	15	8	60	7,1	30	3,6	
			16	8					
			17	4					
			18	3					
			19	7					
		Políticas y prácticas en materia de recursos	20	6	24	2,9	13	1,6	
			21	7					
TOTALES	30	7	21	126	252	30,0	126	15,1	50

Fuente: Elaboración propia.

El análisis cuantitativo realizado al Componente **Ambiente de Control**, se puede observar en la **Gráfica 1.**, donde se resume el comportamiento de los siete aspectos analizados en la TIENDA CARTIER J.C. y se realiza una comparación entre la calificación asignada por cada una de las personas encuestadas y los valores óptimos o recomendables para la consecución de los objetivos.



GRÁFICA 1. Componente - Ambiente de Control.

Fuente: Elaboración propia.

Cada uno de los aspectos evaluados del ambiente de control muestra una calificación por debajo de los niveles óptimos. A continuación se explicarán cada uno de los resultados por aspecto y se determinará las posibles causas de la calificación.

- El primero es **Integridad y valores éticos**; obtuvo una calificación de 17 puntos (2,0%) frente a 36 puntos (4,3%) esperados, lo que quiere decir, que de acuerdo a la perspectiva de los tres encuestados, la entidad se encuentra un (2,3%) por debajo de la calificación óptima.

Se pudo observar con algunas de las respuestas del personal que al interior de la empresa no se maneja un buen clima laboral, repercutiendo en la atención al cliente y en el compromiso de cada trabajador con la entidad; esta situación genera un efecto “domino” es decir inicia en las

afectaciones emocionales del personal, continúa en la disminución de las ventas y por ende en la productividad del mismo propietario.

- El **Compromiso con la competencia profesional**. En la encuesta realizada obtuvo 18 puntos (2,2%) de 36 puntos (4,3%), lo que indica que dicho aspecto se encuentra un (2,1%) del nivel esperado.

La empresa no cuenta con descripciones formales de los cargos existentes en la empresa; la selección del personal se basa principalmente en referencias personales o familiares y la experiencia en ventas.

- **Consejo de Administración, un Comité de Auditoría**. Su calificación es de 18 puntos (2,2%) de total esperado de 36 puntos (4,3%); el resultado obtenido en este aspecto no es el mejor, ya que dicho aspecto se encuentra un (2,1%) del nivel esperado.

Actualmente la TIENDA CARTIER J.C., no cuenta con un consejo de administración, un comité de auditoría o auditor interno o externo, los cuales se encarguen de examinar periódicamente las actividades de la empresa y de tomar las medidas necesarias en pro de la mejora o mantenimiento satisfactorio del control interno. En este aspecto se evidencia que todas las decisiones son tomadas únicamente por el propietario; hecho que en ocasiones genera algunos contratiempos al interior de la entidad y demora en los procesos.

- **Filosofía de Dirección y el Estilo de Gestión**. En la encuesta obtuvo 16 puntos (1,9%) frente a 36 puntos (4,3%) esperados como calificación óptima; se encuentra un (2,4%) por debajo del nivel esperado.

Para la protección de los activos y la información, se cuenta con alarmas de seguridad y cámaras de vigilancia que sólo son monitoreadas por el propietario; estos equipos tienen el propósito de reducir influencias externas e internas que puedan afectar la productividad o la revelación de datos confidenciales, sin embargo estos mecanismos no garantizan que la empresa se encuentre protegida contra toda clase de riesgos asociados a la pérdida o sustracción de bienes.

➤ La **estructura organizacional**; su calificación fue de 14 puntos (1,7%) de 24 puntos (2,9%) esperados.

A pesar que la TIENDA CARTIER J.C., no cuenta con un organigrama, existen funciones definidas que contribuyen al funcionamiento de la entidad; sin embargo, se percibe que existe la necesidad de crear nuevos cargos que mejoren y agilicen el desarrollo de algunas tareas, uno de ellos puede ser el de Auxiliar contable, pero que por cuestión de costos aún no se ha contratado.

➤ **Asignación de Autoridad y Responsabilidad.** Este aspecto no se encuentra totalmente desarrollado en la TIENDA CARTIER J.C., debido a la baja calificación obtenida; contó con 30 puntos (3,6%) frente a 60 puntos (7,1%) esperados, es decir que la entidad solo cumple con un 50% de los requisitos necesarios para tener responsabilidades y autoridad definidas.

Debido a la necesidad de crear nuevos cargos, en ocasiones se comete el error de asignar actividades a personal no apto para desempeñarlas, situación que genera mayores posibilidades de riesgo para el negocio. Los procesos contables son delegados a un contador externo que basa

sus informes en la información suministrada por la entidad, como la facturación, recaudos, entre otros procesos.

La empresa trata en lo posible por adoptar políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad, desde que el propietario lo considere conveniente.

➤ En materia de **Políticas y Prácticas en Recursos Humanos**. La calificación asignada por las personas encuestadas en este aspecto fue de 13 puntos (0,5%) de 24 (2,9%) puntos óptimos.

La TIENDA CARTIER J.C. no realiza contratos escritos con sus colaboradores, todas las condiciones de labores y pagos por parte del empleador, son acordados de manera verbal; el salario para cada trabajador se compone del mínimo sin prestaciones sociales, el pago se realiza de manera quincenal y sin soportes contables (no se firma un documento de recibido del pago), el único documento de pago que es firmado por los trabajadores es el correspondiente a su liquidación y este es elaborado por el contador.

Adicional a los pagos quincenales el dueño de la empresa autoriza el pago de bonificaciones dependiendo de la temporada de ventas y el desempeño que tenga cada vendedor; este último factor también es uno de los puntos que determina la permanencia de cada trabajador.

CUADRO 8. Encuesta - Componente Evaluación del Riesgo.

EVALUACIÓN DE RIESGOS		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Objetivos globales de la entidad.	1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?			X				X				X	
	2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?				X			X				X	
	3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?				X			X				X	
	4. ¿Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?				X			X				X	
Objetivos específicos para cada actividad.	5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?			X				X				X	
	6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?			X				X				X	
Riesgos.	7. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?			X				X			X		
	8. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?				X			X				X	
	9. ¿Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de la entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?				X			X				X	
	10. ¿Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten del ofrecimiento de nuevos productos y servicios?			X				X			X		

Fuente: Elaboración propia

CUADRO 8. (Continuación)

EVALUACIÓN DE RIESGOS		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Riesgos	11. ¿Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten del cumplimiento requerimientos de privacidad y protección de información?				X				X				X
	12. ¿Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?			X				X				X	

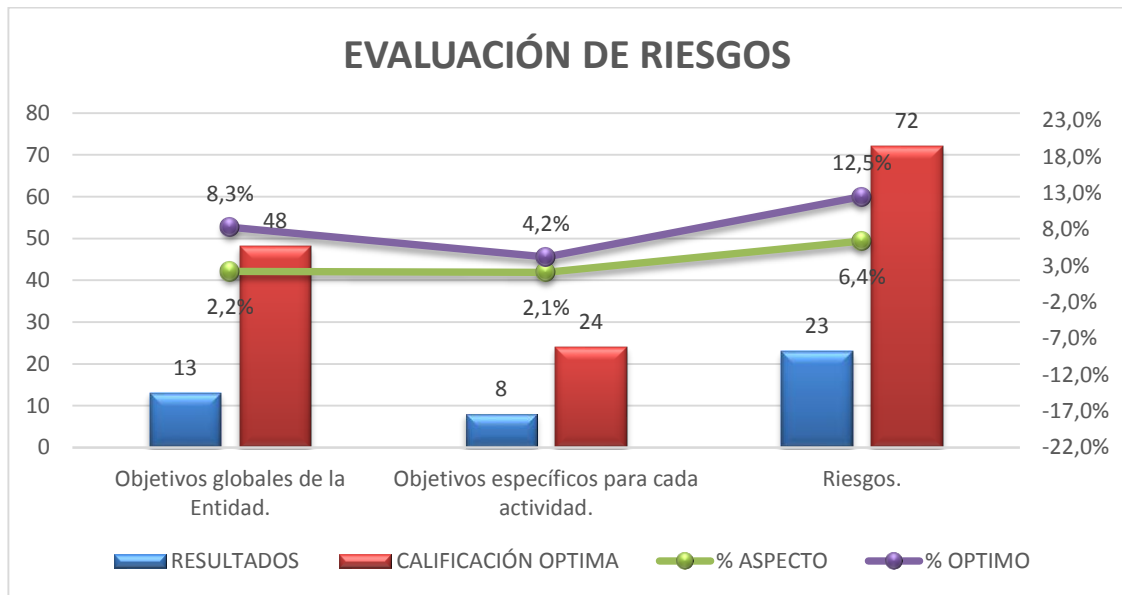
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 4. Análisis cuantitativo - Componente Evaluación del riesgo.

PONDERACIÓN ENCUESTAS									
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA
					CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	25%	Objetivos globales de la Entidad.	1	4	48	8,3	13	2,2	43
			2	3					
			3	3					
			4	3					
		Objetivos específicos para cada actividad.	5	4	24	4,2	8	2,1	
			6	4					
		Riesgos.	7	5	72	12,5	23	6,4	
			8	3					
			9	3					
			10	5					
			11	3					
			12	4					
TOTALES	25	3	12	44	144	25,0	44	10,8	43

Fuente: Elaboración propia.

Para la **Evaluación de los Riesgos**, en la **Gráfica 2**. Muestra la calificación que obtuvo de acuerdo a la encuesta y a los valores esperados.



GRÁFICA 2. Componente - Evaluación de Riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

La TIENDA CARTIER J.C., cumple en un 43% con la evaluación de los riesgos que de acuerdo a la **Tabla 3. (Ver tabla)**; este componente se encuentra en el color naranja, es decir un mínimo nivel de cumplimiento, ya que no tiene muy bien definidos los objetivos de la empresa.

Los aspectos que integran este componente fueron evaluados por el nivel estratégico, táctico y operativo de la siguiente manera:

- **Objetivos Globales de la Entidad.** La calificación otorgada fue baja, 13 puntos (2,2%) de 48 puntos (8,3%), un valor preocupante; esto se debe principalmente en que la gerencia no establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como por ejemplo medir el crecimiento en ventas, rentabilidad, participación, entre otros, por lo que el nivel táctico y operativo no tiene conocimiento del tema.

Debido a la poca participación de personal capacitado profesionalmente, existen insuficiencias en la planeación estratégica, motivo por el cual la empresa no cuenta con programas que ayuden a identificar, controlar o mitigar la posible aparición de riesgos inherentes a la empresa.

- **Objetivos Específicos para cada actividad.** La puntuación esperada en este aspecto era de 24 (4,2%), pero la empresa solo consiguió 8 puntos (2,1%). Al interior de la entidad se realizan actividades que no son monitoreadas o evaluadas periódicamente, generando esto una ruptura en la continuidad de los procesos y no permite cuantificar la productividad operativa.
- **Riesgos.** Este aspecto, presenta niveles bajos de control por parte de la entidad; los trabajadores perciben que solo existe un 6,4% de efectividad con relación a la aparición de posibles riesgos, frente a un óptimo de un 12,5%; esto resultó preocupante para empresa ya que la mayor parte de sus activos se encuentran compuestos por artículos suntuosos (oro, piedra preciosas, entre otros).

CARTIER, cuenta con algunos controles sobre la adquisición, venta y disposición de artículos para la venta; sin embargo estas medidas no están bien estructuradas y por lo tanto carece de una evaluación total de los riesgos, no incluye estimaciones, revisiones periódicas o acciones correctivas.

La empresa es un poco renuente al ofrecimiento de nuevos productos o servicios; prefiere no incurrir en mercados desconocidos o que le generen incertidumbre en su rentabilidad; hecho que se atribuye al poco estudio del mercado y análisis de riesgos.

CUADRO 9. Encuesta - Componente Información y Comunicación.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
Información	1. ¿La empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna?				X				X				X
	2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?			X				X					X
	3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?				X				X				
Comunicación	4. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía?		X					X				X	
	5. ¿Existe un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?			X				X				X	
	6. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?		X					X				X	
	7. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?		X					X				X	
	8. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas?			X					X				

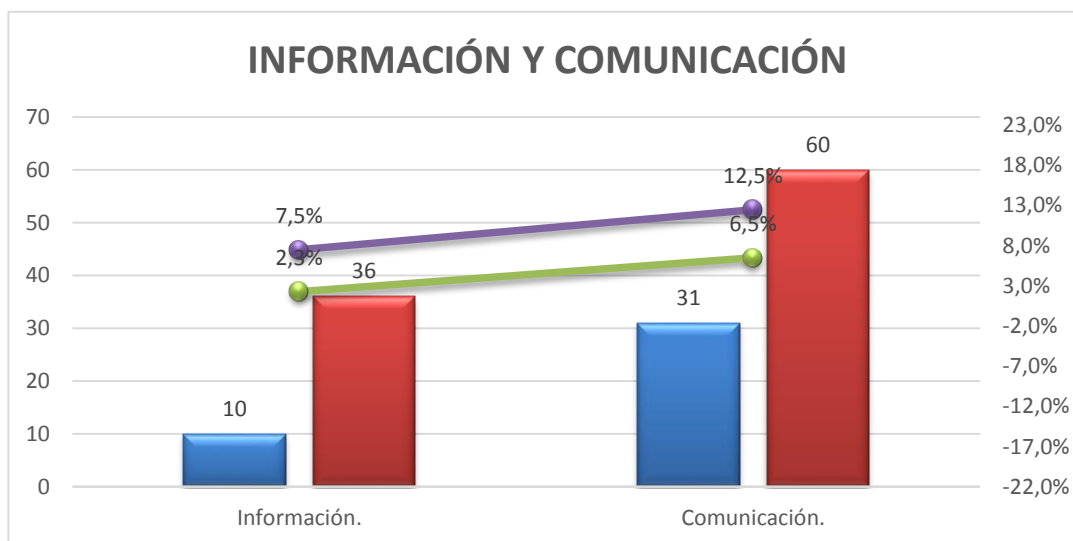
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 5. Análisis cuantitativo - Componente Información y Comunicación.

PONDERACIÓN ENCUESTAS									
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA
					CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20%	Información.	1	3	36	7,5	10	2,3	44
			2	4					
			3	3					
		Comunicación.	4	7	60	12,5	31	6,5	
			5	6					
			6	7					
			7	7					
			8	4					
TOTALES	20	2	8	41	96	20,0	41	8,8	44

Fuente: Elaboración propia.

GRÁFICA 3. Componente - Información y Comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

La **Información y comunicación**, presenta un nivel bajo de efectividad en la TIENDA CARTIER J.C.; ya que cumple un 44% de los requerimientos necesarios para preparar y transmitir información útil a los Stakeholder⁵²

⁵² Se entiende a Stakeholder al grupo y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el cumplimiento de los objetivos de la empresa. [En línea] http://www.iese.edu/es/files/La%20evaluaci%C3%B3n%20del%20concepto%20de%20stakeholders%20seg%C3%BAn%20Freeman_tcm5-39688.pdf

Los resultados, permiten determinar lo siguiente:

- **Información.** Fue calificada con 10 puntos (2,3%) frente a 36 puntos (7,5%).

El Contador contratado por el propietario, elabora los estados financieros cuando es necesario, por ejemplo, circunstancias como la solicitud de créditos o requerimientos de orden fiscal, además solo son evaluados por el propietario; de la misma forma no se preparan informes de utilización interna; ya que es el dueño quien se encarga de realizar reporte de ventas de forma manual en un libro “cuaderno”.

- **Comunicación.** La comunicación es fundamental para que exista un desarrollo eficiente de los procesos. En la encuesta que se realizó a la empresa, este factor obtuvo 31 puntos cuando el nivel óptimo esperado era de 60 puntos, lo que quiere decir que aún existe información importante que no es socializada debidamente. TENDA CARTIER J.C., se encuentra un 52% por debajo de lo esperado, cifra que debe ser considerada por la entidad para corregir las falencias.

La TIENDA CARTIER J.C., transmite las líneas de autoridad y responsabilidad; sin embargo de acuerdo a la evaluación realizada se puede inferir que estos procesos no son ejecutados satisfactoriamente, hecho que genera una situación de riesgo para la empresa.

Por otra parte no se recopila y almacena datos acerca de los clientes, proveedores, reguladores u otros entes o personas relacionadas con el negocio, con el fin de suministrar información pertinente y oportuna a cada una de las partes interesadas. En relación con el manejo de información de la organización por parte de externos, la gerencia menciona que se establecen transacciones importantes que son procesadas por agentes externos que prestan estos servicios, en este caso, la parte contable de la empresa, incluyendo los impuestos son realizados por un Contador externo.

CUADRO 10. Encuesta - Componente Actividades de Control.

ACTIVIDADES DE CONTROL	PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
	CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1. ¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?				X				X				X
2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?				X				X				X
3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?			X				X					X
4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?			X					X				X
5. ¿Se plantea un sistema de presupuesto?				X				X				X
6. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?				X				X				X
7. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?			X					X		X		
8. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?				X				X				X

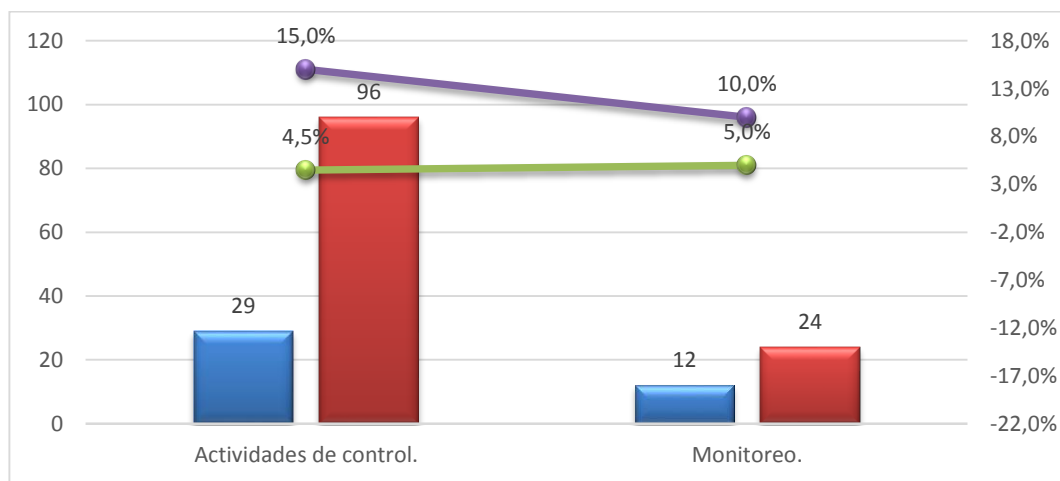
Fuente: Elaboración propia.

TABLA 6. Análisis cuantitativo - Componente Actividades de Control.

PONDERACION ENCUESTAS									
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA
					CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
ACTIVIDADES DE CONTROL	15%	Actividades de control.	1	3	96	15,0	29	4,5	30
			2	3					
			3	5					
			4	4					
			5	3					
			6	3					
			7	5					
			8	3					
TOTALES	15	1	8	29	96	15,0	29	4,5	30

Fuente: Elaboración propia.

En las **Actividades de Control**. Se evaluaron los procedimientos que realiza la entidad, para el manejo y monitoreo de sus operaciones.



GRÁFICA 4. Componente - Actividades de control.

Fuente: Elaboración propia.

➤ **Actividades de control.**

Como se evidencia en la **Gráfica 4**, este aspecto obtuvo una calificación de 29 puntos con relación a 96 puntos esperados como calificación óptima; hecho que refleja la necesidad de revisar y replantear las políticas o controles existentes en la TIENDA CARTIER J.C.

De acuerdo a la información suministrada y la perspectivas del personal, no se determinan procedimientos contables (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año por parte del dueño. De igual forma, expresan que la gerencia no se involucra en la revisión de las estimaciones contables significativas ya que no llevan contabilidad.

Existen planes acerca del presupuesto con el que cuenta la empresa para su funcionamiento, los cuales son manejados solo por su propietario, sin ser comunicados con su asesor contable.

Según la gerencia, con frecuencia se establecen procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (Ejemplo: el efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijos); sin embargo, esto no es percibido por el personal, ya que no existe un control sobre el inventario y lo único que se realiza es un conteo físico de los artículos de oro diariamente y este dato es registrado por el propietario en una agenda, dejando de lado la demás mercancía (perfumes, relojes, platería y acero).

Al interior de la empresa no existe un control eficiente sobre las ventas y/o recaudo de efectivo diario, dado a que la información recopilada puede presentar un alto margen de error, pues depende de procesos manuales que pueden ser alterados con facilidad ya que no existen filtros rigurosos de verificación. La única evidencia que existe del efectivo recaudado durante el día es la tirilla de la máquina registradora y algunos apuntes tomados por el propietario.

En cuanto a la confidencialidad, destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos), es muy bajo ya que no se cuenta con un sistema para el registro de las operaciones, además son pocos los soportes que tienen de cada una de las transacciones. Otro de los temas importante es el preservación de los activos; en este tema el señor Forero sólo protege en una caja fuerte la mercancía que él considera de valor.

CUADRO 11. Encuesta - Componente Monitoreo.

MONITOREO		PROPIETARIO				CONTADOR				VENDEDORA			
		CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN				CALIFICACIÓN			
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
	1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?			X				X				X	
	2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?			X			X			X			

Fuente: Elaboración propia.

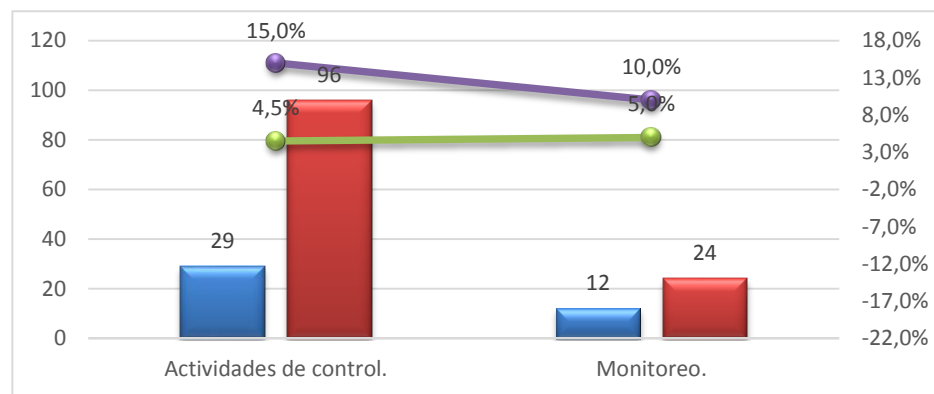
TABLA 7. Análisis cuantitativo - Monitoreo.

PONDERACIÓN ENCUESTAS									
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	ASPECTOS	No. DE PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	VALORES ÓPTIMOS		ENCUESTA		% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA
					CALIFICACIÓN ÓPTIMA	% ÓPTIMO	RESULTADOS	% ASPECTO	
MONITOREO	10%	Monitoreo.	1	5	24	10,0	12	5,0	50
			2	7					
TOTALES	10	1	2	12	24	10,0	12	5,0	50

Fuente: Elaboración propia.

Para el último componente de la encuesta, sólo se realizaron dos preguntas con las cuales se deseó conocer el papel desarrollado por la Gerencia en la empresa, que a pesar de ser pocos los interrogantes, son contundentes y permiten inferir el Monitoreo llevado a cabo por el propietario.

La **Gráfica 5**. Muestra los datos recopilados acerca del monitoreo llevado a cabo por la TIENDA CARTIER J.C.



GRÁFICA 5. Componente - Monitoreo.

Fuente: Elaboración propia.

- **Monitoreo.** Con un porcentaje de importancia del 10% (Equivalente al 50% del cumplimiento de la empresa) (**Ver tabla 3**), se determina un mínimo cumplimiento del sistema de control Interno (nivel bajo) en lo que se refiere a este ítem. La evaluación, permite determinar lo siguiente:

Según la percepción de los trabajadores, el mecanismo de supervisión que emplea la gerencia es la presencia constante del propietario en la empresa y la observación de las cámaras de seguridad que se tienen instaladas.

En la actualidad la empresa no cuenta con una estructura administrativa definida o documentada, debido a que se rige primordialmente por las decisiones del propietario y su intuición para los negocios.

Una vez aplicados y analizados cada uno de los componentes del informe COSO I en la TIENDA CARTIER J.C., se puede apreciar en la **Tabla 8.**, un resumen del nivel de cumplimiento que presenta la empresa frente a cada uno de los elementos evaluados.

TABLA 8. Nivel de Cumplimiento del Modelo COSO I por la empresa.

RESULTADOS NIVEL DE CUMPLIMIENTO					
COMPONENTE	% IMPORTANCIA	% CUMPLIMIENTO DE LA EMPRESA	RESULTADO	NIVEL	DESCRIPCIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	30%	15%	50%	BAJO	MÍNIMO
EVALUACIÓN DE RIESGOS	25%	11%	43%	BAJO	MÍNIMO
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	20%	9%	44%	BAJO	MÍNIMO
ACTIVIDADES DE CONTROL	15%	5%	30%	BAJO	MÍNIMO
MONITOREO	10%	5%	50%	BAJO	MÍNIMO
TOTAL COMPONENTES	100%	45%			

Fuente: Elaboración propia.

Es evidente que la entidad carece de un control interno eficiente, y se encuentra expuesta a varios riesgos que pueden comprometer la continuidad de la misma. Si la TIENDA CARTIER J.C. deseara iniciar la implementación de un control interno completo bajo el modelo COSO I presentaría un avance del 45%.

Realizando un análisis individual del informe COSO I se puede observar que las Actividades de Control cuentan con el porcentaje más bajo de cumplimiento al interior de la empresa, hecho que evidencia probablemente falta de planeación y seguimiento en cada uno de los procedimientos principalmente contables.

7.2. Observación y verificación documental.

Con la autorización del propietario y bajo la supervisión del contador de la empresa TIENDA CARTIER J.C., se constató la existencia física de documentos legales como el RUT, Cámara y Comercio, entre otros; que permitieron conocer de manera más detallada la constitución de la entidad y sus responsabilidades ante otras instituciones.

ANÁLISIS A LA CÁMARA DE COMERCIO

Al hacerle una revisión analítica a la cámara de comercio, se observa que la empresa está cumpliendo con su objeto social contemplado en el documento, además refleja que el activo total de la compañía es de \$ 6.900.000. Este documento se encuentra actualizado al año 2014.

ANÁLISIS A REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO (RUT)

El RUT refleja que la empresa cuenta con dos actividades, una principal con código 4774- Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados, iniciando esta actividad en mayo 30 del 2000 y una actividad secundaria con código 9529- Mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos, iniciando sus labores en el mes de octubre 08 del 2008, de las cuales ambas actividades la está ejerciendo en la actualidad.

Las responsabilidades de esta compañía son las siguientes:

- Impuesto de renta y complementario del régimen ordinario
- Retención en la fuente en el impuesto sobre la venta.
- Venta a régimen común.
- Información de exógena.

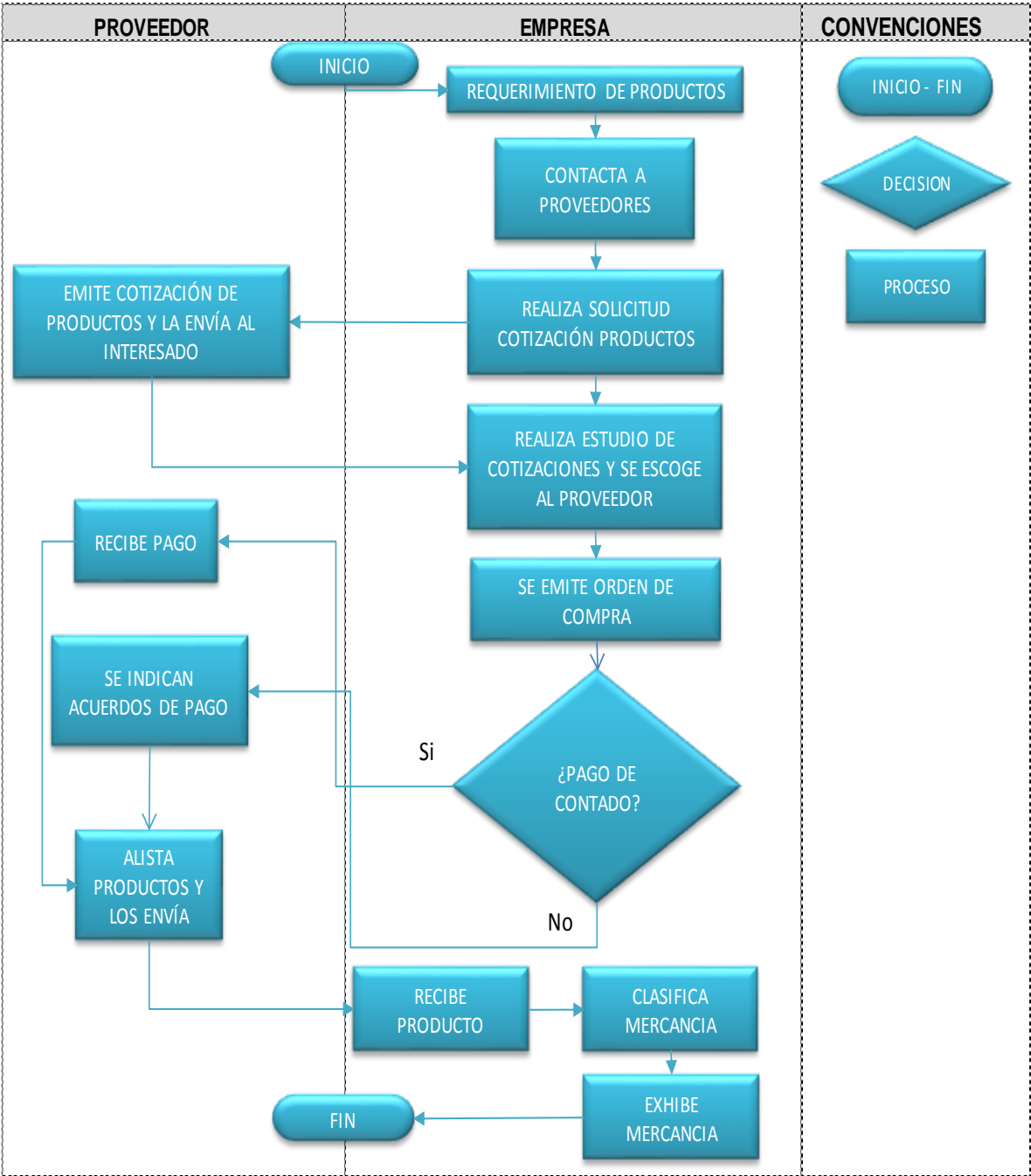
La empresa cumple con todas las responsabilidades contempladas en el RUT.

7.3. Análisis de los procesos.

Como complemento a la información presentada anteriormente, se realiza un análisis de tres procesos relevantes de la empresa (**Compras, ventas e inventarios**) y que se relacionan con la parte financiera del negocio, los cuales si no se cumplen, generan riesgos.

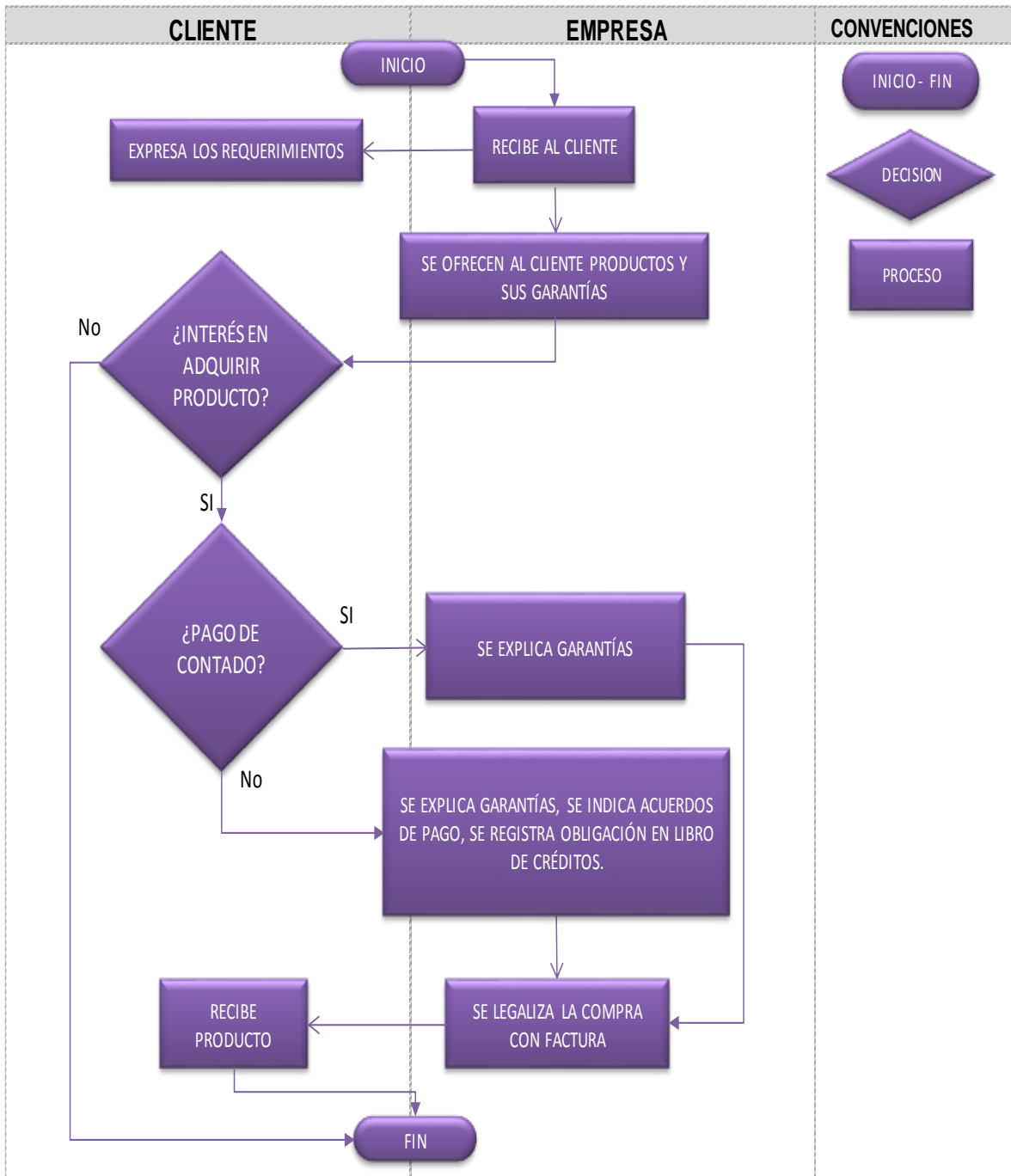
Estos procesos se presentan en flujo (**Ver figuras 2, 3 y 4**) como suceden actualmente en la empresa. Los procesos se establecen mediante información verbal emitida por el nivel estratégico de la entidad.

FIGURA 2. Proceso de compras.



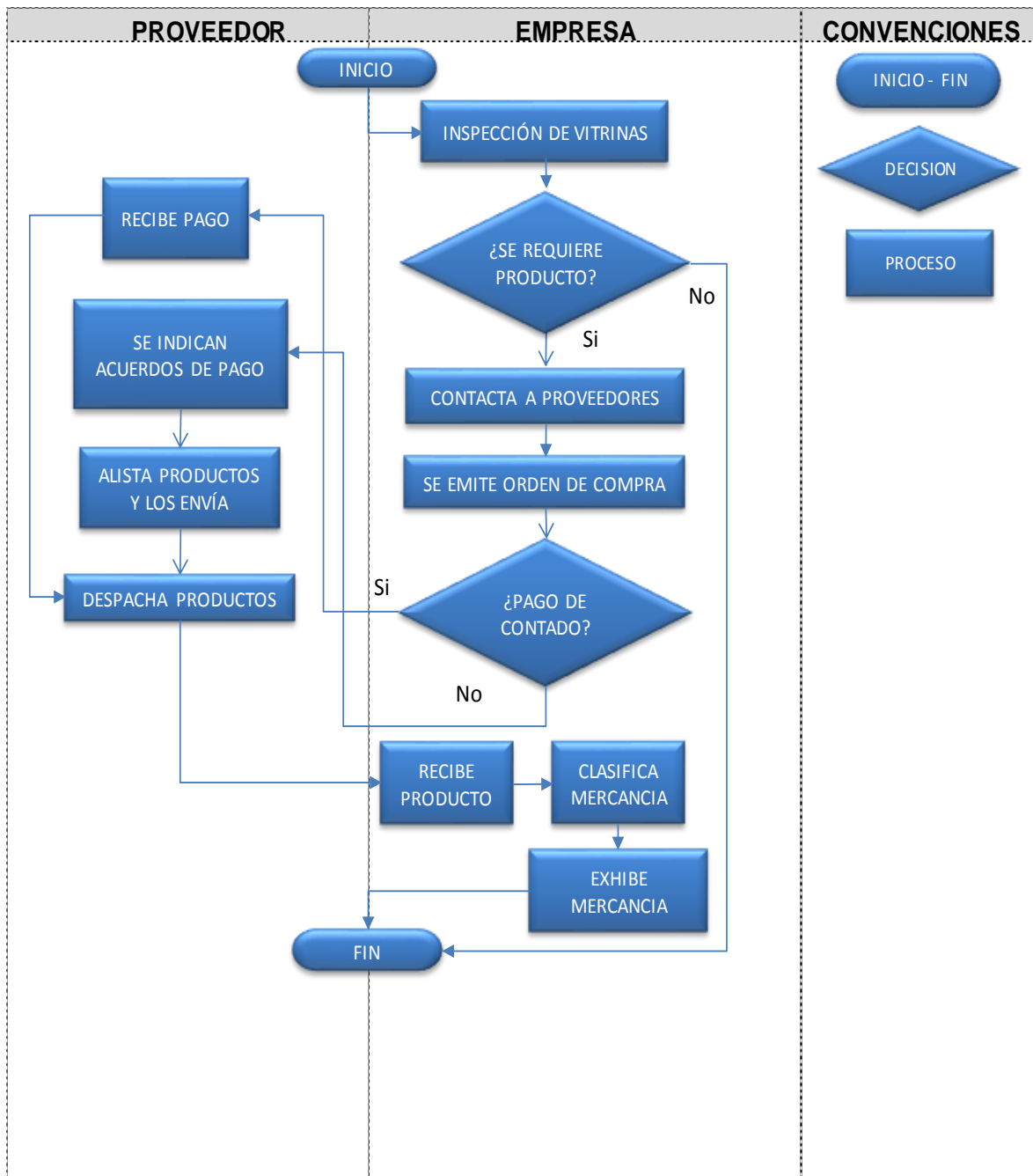
Fuente: Resultado de la entrevista - Elaboración propia.

FIGURA 3. Proceso de ventas.



Fuente: Resultado de la entrevista - Elaboración propia.

FIGURA 4. Proceso de inventarios.



Fuente: Resultado de la entrevista - Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las **Figuras 2, 3, y 4**, a continuación se identificarán algunos aspectos que se deberían tener en cuenta en la empresa, para un mejoramiento continuo y satisfactorio de los procesos:

- **Proceso de compra:** Este proceso está bien en la forma que la compañía lo realiza, ya que la empresa se basa en las sugerencias o necesidades que el cliente pretende satisfacer, el propietario decide si el producto que están requiriendo va a hacer rentable y también si va a tener buena demanda. A pesar que las estrategias de compra hasta el momento han sido útiles para la empresa, es necesario tener en cuenta estudios de mercado más especializados que se oriente no solo en la demanda local del producto, sino también de las tendencias nacionales e internacionales.

- **Proceso de venta:** Este proceso no está bien estructurado ya que la empresa solo se dedica a venderles a las personas que llegan al establecimiento y satisfacer su necesidad; por otra parte el registro y seguimiento que se realiza a las ventas a crédito carece de soportes contables y veracidad (se llevan en un libro de manera artesanal)

- **Proceso de inventario:** Los inventarios de la empresa no están regidos por un STOCK de la mercancía y el control que se lleva a cabo es bajo y en gran parte solo visual, con conteos físicos aleatorios y esporádicos.

8. CAPÍTULO III IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE AFECTAN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

8.1. Matriz de identificación D.O.F.A.

Con el propósito de elaborar un diagnóstico completo de la TIENDA CARTIER J.C., que comprenda no solo procesos operativos sino también táctico y estratégicos, se ha diseñado una matriz en forma sustantiva compuesta por Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (DOFA), **(Ver cuadro 12.)** que permitirá identificar cómo es el ambiente interno y externo de la organización; cada estrategia propuesta se ha diseñado con el propósito del funcionamiento de ambos entornos, teniendo en cuenta la forma en que opera la entidad.

CUADRO 12. Matriz DOFA forma sustantiva - TIENDA CARTIER J.C.

AMBIENTE INTERNO			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	Experiencia del propietario en un fragmento del mercado.	D1	Desconocimiento del tema de Control Interno por parte de todo el personal.
F2	Fuerza de los productos ofertados.	D2	Inexistencia de un modelo de Control Interno que garantice la protección y/o resguardo de la información.
F3	Comercialización de productos de marcas reconocidas.	D3	La formación del propietario es empírica.
F4	Precios accesibles para todo el público.	D4	Inexistencia de identidad empresarial. (valores corporativos - código de ética y conducta)
F5	Experiencia en ventas del recurso humano.	D5	Carencia de Manual de funciones, procedimientos y responsabilidades.
F6	Buena participación en el mercado.	D6	No existen soportes de los pagos de nómina.
F7	Lealtad del cliente.	D7	No se conocen los riesgos del negocio, ni mecanismos para identificarlos.
		D8	Carencia de Planes Estratégicos (Misión, Visión, Objetivos)
		D9	No elaboran presupuestos por desconocimiento.
		D10	No se establecen indicadores de Gestión.
		D11	No cuenta con un programa contable, ni personal técnico.
		D12	El contador es un servicio externo y prepara los informes con lo que el propietario le reporte.
		D13	No hay una política para el manejo del disponible.
		D14	No existe un control de inventarios de los productos ofertados.
		D15	No existen políticas de créditos.
		D16	Inapropiado modelo de vinculación del personal.
		D17	Existe personal sin afiliaciones a seguridad social y sin contratos escritos de trabajo.
		D18	Deficiencias en la asignación de cargos, tareas y funciones. (Actividades incompatibles)
		D19	Inadecuado clima laboral para asumir responsabilidades.
		D20	Inexistencia de programas y planes de capacitación para el personal.
		D21	La relación entre empleado y empleador no es la más apropiada.
		D22	Bajos índices de desempeño de los colaboradores.
		D23	Inexistencia de plan de mercadeo.
		D24	No existe un programa de administración de clientes y proveedores.
		D25	No hay un valor agregado al servicio.
AMBIENTE EXTERNO			
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
O1	Incremento en la población usuaria de nuestros servicios	A1	Aumento en el costo de los productos.
O2	Alianzas estratégicas para la realización de nuevos contratos comerciales.	A2	Fuerte competencia de productos similares.
O3	Posibilidades de acceder al desarrollo tecnológico.	A3	Pérdida de la confianza de nuestros clientes.
O4	Investigación de nuevos canales de distribución.	A4	Pérdida de la participación en el mercado.
O5	Ubicación geográfica.	A5	Robos.
O6	Crecimiento del mercado.		
O7	Entrada de nuevos proveedores.		

Fuente: Elaboración propia - Resultado de la encuesta.

De acuerdo con López y Correa⁵³, se puede entender que la matriz D.O.F.A es una herramienta que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias de las organizaciones definidas a continuación:

➤ **Estrategias DO.**

Se formulan para lograr superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

➤ **Estrategias FA.**

Al reconocer las fortalezas de la empresa se podrá evitar o minimizar las repercusiones de las amenazas externas.

➤ **Estrategias FO.**

Al aprovechar las fortalezas internas que posee la empresa se puede lograr sacar ventaja de las oportunidades externas.

➤ **Estrategias DA.**

En esta estrategia se utilizan las tácticas de preservación que aspiran reducir las debilidades internas que posee la empresa e impedir las amenazas del entorno.

Al realizar la matriz DOFA, se identificaron diferentes riesgos en que incurre la entidad. Por consiguiente, a través del **Cuadro 13 (Ver cuadro)**, se formaron las siguientes estrategias:

⁵³ LÓPEZ, Marcelo, CORREA, Jorge, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, Ed. Editorial Universidad de Caldas, 2007, Pág. 32-33.

CUADRO 13. Matriz DOFA forma impacto cruzado - TIENDA CARTIER J.C.

No.	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Diseñar un plan estratégico. (F1,F,2,F3,F4,F5,F6,F7; O1,O2,O3,O4,O5,O6,O7)	Elaborar soportes de pago de nómina; Establecer y aplicar un modelo adecuado de contratación; Implementar contratos de trabajo para todos los empleados; Brindarle todas las garantías a los empleados en cuanto a las prestaciones de ley; Segregar funciones de actividades incompatibles; Diseñar y entregar a los empleados manual de funciones, procedimientos y responsabilidades; Crear políticas para el otorgamiento de créditos. (D1,D5,D15,D16,D17,D18,D19,D20,D21,D22; O1.O2,O7)
2		Usar diferentes medios publicitarios para dar a conocer masivamente los productos ofertados. (D3; O5)
3		Realizar un sistema de administración de clientes para hacerle seguimiento y saber cuáles son sus nuevas necesidades; Visitar los puntos de la competencia para conocer lo productos y precios que manejan y conformar un comité de auditoría para examinar periódicamente las actividades de la empresa y tomar medidas necesarias, Adquirir un programa contable y contratar el personal técnico. (D1,D2,D4,D7,D8,D9,D10,D11,D12,D13,D14,D23,D24,D25; O3,O4,O6)
No.	FA	DA
1	Efectuar un sistema de inventarios para mejorar la rotación de la mercancía y tener mayor participación en el mercado. (F1,F2,F6; A1,A4,A5)	Hacer un plan presupuestario que permita el adecuado manejo de las finanzas de la empresa. (D8,D9,D10,D23; A1)
2	Implementación de un modelo de gerencia moderno. (F3,F4,F7; A2,A3)	Establecer un mecanismo para identificar y controlar los riesgos; Generar un archivo de clientes y proveedores; Interactuar más con los empleados y realizar actividades culturales y de esparcimiento; Diseñar e implementar políticas para el manejo del disponible; Crear un código de ética y conducta para la empresa; Invertir en capacitaciones, entrenamiento del personal y en tecnología para mejorar los procesos y generar más confianza; Segregar las funciones de actividades incompatibles; Realizar políticas de recaudo y pedir documentos que garanticen el pago de la obligación y sensibilizar a la gerencia frente a la importancia que reviste el control interno como herramienta de mejoramiento continuo y éxito de la gestión empresarial. (D1,D2,D3,D4,D5,D6,D7,D11,D12,D13,D14,D15,D16,D17,D18,D19,D20,D21,D23,D24; A2,A3,A4,A5,)

Fuente: Resultado de la encuesta – Elaboración propia.

8.2. Proceso de identificación de los riesgos.

El proceso de la identificación del riesgo debe ser permanente e interactivo integrado al proceso de planeación y responder a las preguntas qué, cómo y porqué se pueden originar hechos que influyen en la obtención de resultados.

Una manera de realizar la identificación del riesgo es a través de la elaboración de un mapa de riesgos, el cual como herramienta metodológica permite hacer un inventario de los riesgos ordenada y sistemáticamente, definiendo en primera instancia los riesgos, posteriormente presentando una descripción de cada uno y finalmente definiendo las posibles consecuencias.

Riesgo: Posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de las funciones de la entidad y le impidan el logro de sus objetivos.

Factor del riesgo: Se refiere a las características generales o las formas en que se observa o manifiesta el riesgo identificado.

Posibles consecuencias: Corresponde a los posibles efectos ocasionados por el riesgo, los cuales se pueden traducir en daños de tipo económico, social, administrativo, entre otros.

Teniendo en cuenta la matriz DOFA en el **Cuadro 14 (Ver cuadro)** se realiza la identificación de cada uno de los riesgos por componente, teniendo en cuenta los factores que lo generan y los impactos que se ocasionan.

CUADRO 14. Identificación de Riesgos.

COMPONENTE	ASPECTOS	No.	RIESGOS	FACTOR DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y valores éticos.	1	Inadecuado clima laboral.	Inexistencia de identidad empresarial. (valores corporativos - código de ética y conducta)	Conductas inapropiadas de los empleados que atenten contra el patrimonio de la empresa y la atención al cliente.
	Compromiso de competencia profesional.	2	Bajos índices de desempeño de los colaboradores.	Carencia de Manual de funciones, procedimientos y responsabilidades.	Errores de los empleados que le cuesten dinero a la empresa o atenten contra su patrimonio.
				Inexistencia de programas y planes de capacitación para el personal.	Falta de compromiso tanto del propietario como de sus empleados.
		3	Pérdida del cliente.	Mala atención.	Disminución en las ventas.
	Insatisfacción.			Pérdida de credibilidad.	
	Inexistencia de un plan de mercadeo.			Fuerte competencia de productos similares.	
	Consejo de administración y comité de auditoría.	4	Protección de la información	Inexistencia de un modelo de Control Interno que garantice la protección y/o resguardo de la información.	Conductas inapropiadas de la Dirección y empleados, que atenten contra el patrimonio de la empresa.
	Asignación de autoridad y responsabilidad.	5	Actividades incompatibles.	Deficiencias en la asignación de cargos, tareas y funciones a personal no apto.	Baja productividad y atrasos en los procesos.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 14. (Continuación)

COMPONENTE	ASPECTOS	No.	RIESGOS	FACTOR DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
AMBIENTE DE CONTROL	Políticas y en materia de recursos humanos.	6	Demandas laborales.	Inapropiado modelo de vinculación del personal.	Cambio de personal con mucha frecuencia.
				No existe archivo de las hojas de la vida del personal.	
				No se tienen por escrito los contratos de trabajo.	Pérdidas económicas porque no se hacen ni se controlan las afiliaciones a seguridad social.
				No existen soportes de los pagos de nómina.	
				El personal no cuenta con afiliación a seguridad social.	Falta de herramientas para justificar despidos.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	Objetivos globales de la Entidad.	7	Pérdida de oportunidades en el mercado.	Carencia de Planes Estratégicos (Misión, Visión, Objetivos).	Cierre del negocio.
	Riesgos.	8	Deterioro del patrimonial	No se conocen los riesgos del negocio, ni mecanismos para identificarlos.	Mayor competencia.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	Información.	9	Toma de decisiones.	No cuenta con un programa contable, ni personal técnico o profesional.	Insuficiente información física y digital para conocer la realidad del negocio.
		10	Seguimiento del Cliente	No existe un programa de administración de clientes y proveedores.	No hay un valor agregado al servicio.
		11	Sanciones y cierre del establecimiento.	El contador es un servicio externo y prepara los informes con lo que el propietario le reporte.	Sobrecostos por pagos innecesarios.
	Comunicación.	12	Inconformidades de los empleados.	La relación entre empleado y empleador no es la más apropiada.	Baja productividad. Fraudes por parte de los empleados.

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 14. (Continuación)

COMPONENTE	ASPECTOS	No.	RIESGOS	FACTOR DEL RIESGO	POSIBLES CONSECUENCIAS
ACTIVIDADES DE CONTROL	Actividades de control.	13	Fraudes.	No hay una política para el manejo del disponible.	Pérdida de liquidez de la empresa.
				No existe un control de inventarios de los productos ofertados.	Inventario ocioso.
		14	Políticas de crédito.	La concepción de créditos se realiza de acuerdo a los criterios personales del propietario. (Familiares y amigos)	Demoras en los pagos por parte de los clientes.
					Endeudamiento de la entidad.
				No se establecen fechas de cobro (recuperación de la cartera).	Demoras en los pagos a proveedores.
				No se elaboran ni se expiden documentos de cobro.	
MONITOREO	Monitoreo	15	Poco respaldo de la Gerencia a la cultura de autocontrol.	No se revisa y evalúa el control interno.	Pérdidas económicas por falta de control.

Fuente: Elaboración propia.

8.3. Análisis y valoración del riesgo.

De acuerdo al Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP)⁵⁴, el análisis del riesgo busca establecer la probabilidad de ocurrencia del mismo y sus consecuencias, en este último aspecto puede orientar la clasificación del riesgo con el fin de obtener información para establecer el nivel de riesgo y las acciones que se van a implementar. La valoración del riesgo es el producto de confrontar los resultados de la evaluación del riesgo con los controles identificados.

A continuación se presentan algunos ejemplos de las escalas que pueden implementarse para analizar los riesgos.

- **Análisis cualitativo:** Se refiere a la utilización de formas descriptivas para presentar la magnitud de consecuencias potenciales y la posibilidad de ocurrencia. Se diseñan escalas ajustadas a las circunstancias de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización o el concepto particular del riesgo evaluado. Escala de medida cualitativa de **PROBABILIDAD:** se deben establecer las categorías a utilizar y la descripción de cada una de ellas, con el fin de que cada persona que aplique la escala mida a través de ella los mismos ítems, por ejemplo:
- **Análisis cuantitativo:** Este análisis contempla valores numéricos; la calidad depende de lo exactas y completas que estén las cifras utilizadas. La forma en la cual la probabilidad y el impacto son expresada y las formas por las cuales ellos se combinan para proveer el nivel de riesgo puede variar de acuerdo al tipo de riesgo. En el **Cuadro 15. (Ver cuadro)**, se muestra los diferentes niveles que se pueden presentar en una empresa con relación a la probabilidad de un riesgo, entre ellos se encuentran: **Constantemente, Frecuentemente y Ocasionalmente.**
- **Probabilidad:** Posibilidad de ocurrencia del riesgo; puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo aunque este no se haya presentado nunca.

⁵⁴ Guía para la administración del riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Cuarta Edición, 2011.

CUADRO 15. Probabilidad.

PROBABILIDAD	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
ALTA	3	Se presenta constantemente.
MEDIA	2	Se presenta frecuentemente.
BAJA	1	Se presenta ocasionalmente.

Fuente: Elaboración propia.

Impacto: Consecuencias que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo. A continuación, en el **Cuadro 16**, se muestra el nivel de afectación del riesgo sobre la empresa, este tipo de impacto puede ser: **Leve, Moderado o Catastrófico.**

CUADRO 16. Calificación del impacto (Cuantitativo)

IMPACTO	CALIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN
LEVE	1	En caso de que suceda la consecuencia sería insignificante para la organización.
MODERADO	2	En caso de que suceda el impacto es bajo sobre la organización.
CATASTRÓFICO	3	Si llegara a suceder tendría consecuencias desastrosas para la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Nivel de riesgo: Es el resultado de la aplicación de la escala escogida para determinar el nivel de riesgo de acuerdo a la posibilidad de ocurrencia, teniendo en cuenta los controles existentes.

En el **Cuadro 17**, al multiplicar cada uno de los valores asignados a la probabilidad por el impacto, se obtienen valores como: **1,2,3,4,6, y 9**; cada uno de estos números representan un nivel de riesgo, el cual se asocia a un color (verde, amarillo o rojo), que permite evaluar más fácil cada aspecto.

CUADRO 17. Calificación del nivel del riesgo.

PROBABILIDAD	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
EVALUACIÓN DEL RIESGO		1	2	3
		IMPACTO		

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación se inicia con el establecimiento de una **Tabla (Ver tabla 9.)** que define la zona de gravedad del riesgo, de acuerdo al resultado obtenido de combinar las variables probabilidad e impacto. La matriz es la siguiente:

TABLA 9. Matriz de evaluación y respuesta al riesgo.

P	I	V	EVALUACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
1	1	1	ACEPTABLE	Asumir el riesgo.
2	1	2	TOLERABLE	Asumir, reducir el riesgo.
1	2	2	TOLERABLE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
1	3	3	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
3	1	3	MODERADO	Evitar el riesgo.
2	2	4	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
3	2	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
2	3	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
3	3	9	INACEPTABLE	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

Acciones: Es la aplicación concreta de las opciones del manejo del riesgo que entrarán a prevenir o a reducir el riesgo y harán parte del plan de manejo del riesgo.

En el **Cuadro 14** se identificaron los riesgos a los cuales se encuentra expuesta la empresa, de ellos resultaron 9 (nueve) con una evaluación importante y 6 (seis) moderados, para un total de 15 riesgos. En el **Cuadro 18**. A continuación se puede observar los riesgos con las calificaciones y las acciones a tomar.

CUADRO 18. Análisis y valoración del riesgo.

COMPONENTE	No.	RIESGOS	CALIFICACIÓN		V	EVALUACIÓN	ACCIÓN A TOMAR
			P	I			
AMBIENTE DE CONTROL	1	Inadecuado clima laboral.	3	2	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	2	Bajos índices de desempeño de los colaboradores.	3	2	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	3	Pérdida del cliente.	1	3	3	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	4	Protección de información.	3	2	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	5	Actividades incompatibles.	2	2	4	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	6	Demandas laborales.	1	3	3	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
EVALUACIÓN DE RIESGOS	7	Pérdida de oportunidades en el mercado.	1	3	3	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	8	Deterioro patrimonial.	3	3	9	INACEPTABLE	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	9	Toma de decisiones.	3	3	9	INACEPTABLE	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.
	10	Seguimiento del Cliente	2	2	4	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	11	Sanciones y cierre del establecimiento.	2	3	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	12	Inconformidades de los empleados.	3	2	6	IMPORTANTE	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
ACTIVIDADES DE CONTROL	13	Fraudes.	1	3	3	MODERADO	Reducir, compartir, transferir el riesgo.
	14	Políticas de crédito.	3	3	9	INACEPTABLE	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.
MONITOREO	15	Poco Respaldo de la alta Dirección a la cultura de autocontrol.	3	3	9	INACEPTABLE	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.

Fuente: Elaboración propia.

9. CAPÍTULO IV HERRAMIENTAS DE CONTROL INTERNO QUE PERMITEN A LA EMPRESA MEJORAMIENTO EN SUS ACTIVIDADES.

9.1. INDICADORES DE GESTIÓN

De acuerdo con Estupiñan y Estupiñan⁵⁵, se puede establecer que los indicadores de gestión son herramientas que le permiten a la organización medir la gestión que están desempeñando, para conocer si se está logrando el cumplimiento de los objetivos.

Indicadores: Se consignan los indicadores diseñados para evaluar el desarrollo de las acciones implementadas.

Una vez analizados y valorados los riesgos con mayor calificación se procede a elaborar un mapa donde se tratan los 15 riesgos con sus respectivos planes de mejora para reducir, mitigar o transferir el riesgo y posteriormente establecer indicadores de gestión que permitan realizar un seguimiento al comportamiento de cada uno de los riesgos.

⁵⁵ ESTUPIÑAN, Rodrigo, ESTUPIÑAN, Orlando, Análisis Financiero y de Gestión, Ed. ECOE Ediciones, 2006, Pág. 279.

CUADRO 19. Mapa de Riesgos

COMPONENTE	No.	RIESGOS	V	ACCIÓN A TOMAR	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES DE GESTIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	1	Inadecuado clima laboral.	6	Reducir, compartir, transferir riesgo.	el Crear un código de ética y conducta para la empresa.	# DE EMPLEADOS SATISFECHOS/ TOTAL DE EMPLEADOS
	2	Bajos índices de desempeño de los colaboradores.	6	Reducir, compartir, transferir riesgo.	el Diseñar y entregar a los empleados manuales de funciones, procedimientos y responsabilidades.	# DE PROCESOS MEJORADOS / TOTAL PROCESOS
					Adopción de programas de capacitación para incentivar al personal y hacerlo más competitivo.	# DE TRABAJADORES CAPACITADOS / TOTAL TRABAJADORES
	3	Pérdida del cliente.	3	Reducir, compartir, transferir riesgo.	el Usar diferentes medios publicitarios para dar a conocer masivamente los productos ofertados.	INCREMENTO DE CLIENTES POR AÑO IGUAL AL 10% SUPERIOR AL ANTERIOR
					Visitar los puntos de la competencia para conocer los productos y precios que manejan.	
4	Protección de información.	6	Reducir, compartir, transferir riesgo.	el Invertir en capacitaciones, entrenamiento del personal y en tecnología para mejorar los procesos y generar más confianza. Conformar un comité de auditoría para examinar periódicamente las actividades de la empresa y tomar medidas necesarias.	# DE ACTIVIDADES AUDITADAS/ TOTAL DE ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN	
5	Actividades incompatibles.	4	Reducir, compartir, transferir riesgo.	el Segregar funciones de actividades incompatibles. Implementar contratos de trabajo para todos los empleados. Elaborar soportes de pago de nómina. Brindarles todas las garantías a los empleados en cuanto a las prestaciones de ley.	# DE ACTIVIDADES MEJORADAS / TOTAL DE ACTIVIDADES	

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 19. (Continuación)

COMPONENTE	No.	RIESGOS	V	ACCIÓN A TOMAR	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES DE GESTIÓN
AMBIENTE DE CONTROL	6	Demandas laborales.	3	Reducir, compartir, transferir riesgo. el	Establecer y aplicar un modelo adecuado de contratación.	# DE DEMANDAS POR AÑO = 0
					Implementar contratos de trabajo para todos los empleados.	
					Elaborar soportes de pago de nómina.	
					Brindarles todas las garantías a los empleados en cuanto a las prestaciones de ley.	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	7	Pérdida de oportunidades en el mercado.	3	Reducir, compartir, transferir riesgo. el	Diseñar planes estratégicos.	VENTAS REALES / VENTAS PRESUPUESTADAS
	8	Deterioro patrimonial.	9	Evitar, reducir, compartir, transferir riesgo. el	Establecer un mecanismo para identificar y controlar los riesgos.	# DE RIESGOS CONTROLADOS / TOTAL DE RIESGOS IDENTIFICADOS
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	9	Toma de decisiones.	9	Evitar, reducir, compartir, transferir riesgo. el	Adquirir un programa contable y contratar el personal técnico. (Aux. Contable)	# DE PROCESOS CONTABLES MEJORADOS / TOTAL DE PROCESOS CONTABLES
	10	Seguimiento del Cliente	4	Reducir, compartir, transferir riesgo. el	Realizar un sistema de administración de clientes, para hacerle seguimiento y saber cuáles son sus nuevas necesidades.	ATENCIÓN DE NECESIDADES RESUELTAS / SOLICITUD DE NECESIDADES TOTALES

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 19. (Continuación)

COMPONENTE	No.	RIESGOS	V	ACCIÓN A TOMAR	PROPUESTA DE MEJORA	INDICADORES DE GESTIÓN
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	11	Sanciones y cierre del establecimiento.	6	Reducir, compartir, transferir el riesgo.	Implementación de un modelo de gerencia moderno.	# DE ACTIVIDADES REALIZADAS EN EL DÍA / TOTAL DE ACTIVIDADES A CUMPLIR EN EL DÍA
	12	Inconformidades de los empleados.	6	Reducir, compartir, transferir el riesgo.	Interactuar más con los empleados y realizar actividades culturales y de esparcimiento.	
ACTIVIDADES DE CONTROL	13	Fraudes.	3	Reducir, compartir, transferir el riesgo.	Diseñar e implementar una política para el manejo del disponible.	SALDO DE DISPOBLE ARQUEOS DE CAJA = SALDO DISPONIBLE EN REGISTROS
					Efectuar un sistema de control de inventario para mejorar la rotación de la mercancía y tener mayor participación en el mercado.	# EXISTENCIAS CONTEOS FISICOS = # EXISTENCIAS EN REGISTRO
	14	Políticas de crédito.	9	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.	Crear políticas para el otorgamiento de créditos.	# DE CRÉDITOS CON GARANTÍAS / TOTAL DE CRÉDITOS OTORGADOS
Realizar políticas de recaudo y pedir documentos que garanticen el pago de la obligación.					GERENCIA SENSIBILIZADA	
MONITOREO	15	Poco Respaldo de la alta Dirección a la cultura de autocontrol.	9	Evitar, reducir, compartir, transferir el riesgo.	Sensibilizar a la Gerencia frente a la importancia que reviste el control interno, como herramienta de mejoramiento continuo y éxito de la gestión empresarial.	

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado de los procesos internos de la empresa, se puede decir que actualmente no cuenta con las suficientes herramientas para diseñar e implementar un sistema de control interno; se han propuesto una serie de elementos que contribuyan al mejoramiento estratégico y táctico de la entidad.

9.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

De acuerdo con Amaya⁵⁶, se puede establecer que el direccionamiento estratégico es una guía que les sirve a las empresas para determinar hacia donde quieren llegar, que quieren conseguir y cómo se verán en un futuro.

IMAGEN 2. Logotipo y slogan sugerido.



Fuente: Elaboración propia.

⁵⁶ AMAYA, Jairo, Gerencia Planeación y Estrategia, Ed. Universidad Santo Tomas, 2005, Pág. 50.

9.2.1. MISIÓN sugerida.

Somos una empresa que se dedica a la comercialización de un amplio portafolio de productos, como lo son: perfumería, relojería de marca y productos fabricados en oro y plata de la mejor calidad, con los mejores precios del mercado del municipio Centro Vallecaucano de Tuluá.

9.2.2. VISIÓN sugerida.

Para el año 2020, ser reconocidos como la empresa líder en el mercado de perfumería, relojería y prendas elaboradas en oro y plata en la ciudad de Tuluá, aumentando la fidelidad de nuestros clientes con el cumplimiento permanente de nuestros valores corporativos, comprometida siempre con el desarrollo socioeconómico.

9.2.3. VALORES CORPORATIVOS sugeridos.

- Trabajo en Equipo.
- Responsabilidad.
- Excelente atención al cliente.
- Respeto.
- Compañerismo.
- Cumplimiento.

9.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS sugeridos.

1. Desarrollar estrategias de compra para ser competitivo en el mercado en precio y calidad.
2. Ampliar las relaciones con los proveedores y clientes para promover un valor agregado a los productos que se comercializan y los servicios que se ofrecen.
3. Capacitar al personal en el fortalecimiento de los valores éticos y servicio al cliente.

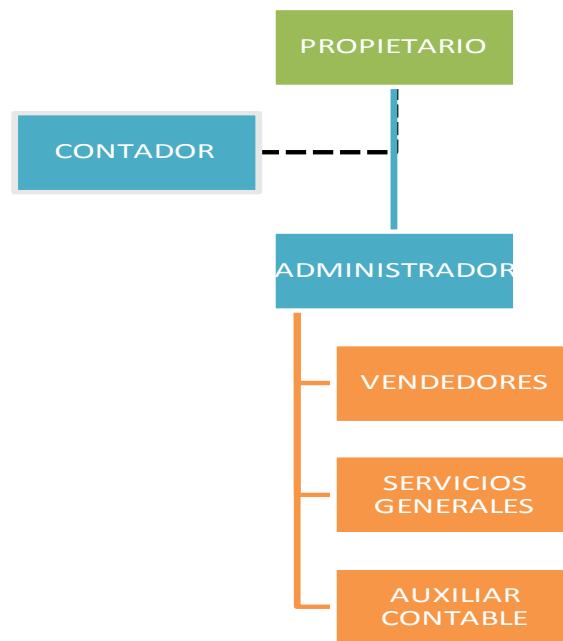
4. Ofrecer productos y servicios de calidad, para posicionar la empresa ante la competencia.
5. Ser una alternativa confiable para el mercado.
6. Ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y el servicio ofrecido.

9.2.5. ORGANIGRAMA.

De acuerdo con Hernández⁵⁷, se entiende por organigrama la representación gráfica de la línea de mando en cualquier empresa.

Debido a la necesidad de crear nuevos cargos, uno de ellos puede ser el de Auxiliar contable. A continuación, se sugiere el siguiente organigrama:

FIGURA 5. Organigrama sugerido.



Fuente: Elaboración propia

⁵⁷ HERNÁNDEZ, Carlos, Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, Ed. Universidad Estatal a Distancia, 2007, Pág. 87.

9.2.6. MANUAL DE FUNCIONES

Según González⁵⁸, el manual de funciones es un conjunto de procedimientos que debe desarrollar cada empleado de una organización que estén basados técnicamente en las normas, para cumplir adecuadamente las funciones a desempeñar dentro de una empresa, sin inferir en la capacidad intelectual e independencia de cada trabajador. Una de las debilidades detectadas, fue la falta de manuales de funciones de los empleados. Estos se diseñan a partir de interactuar con el empleado para establecer las funciones que ejerce y observar sus actividades.

A continuación se presenta el siguiente modelo de un manual de funciones:

➤ **GERENTE O PROPIETARIO.**

1. Ser el representante legal de la empresa.
2. Realizar el proceso de reclutamiento y selección del personal competente.
3. Establecer los objetivos y los planes estratégicos.
4. Mantener en contacto con los proveedores para conocer los nuevos productos.
5. Utilizar estrategias para mantener un ambiente laboral que motive positivamente al resto del personal.
6. Implementar indicadores de gestión.
7. Ser el líder en todas las operaciones y planes estratégicos de la empresa.
8. Realizar los contratos con los proveedores.
9. Encargarse de la contratación y despido del personal.

⁵⁸ GONZÁLEZ, Gilberto, Manual de Funciones. Disponible en Internet: URL: <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicion-del-manual-funciones.pdf/>

➤ **ADMINISTRADOR.**

1. Suplir al propietario, cuando se ausente.
2. Llevar el control de las cuentas por pagar y por cobrar.
3. Realizar y analizar los movimientos de gastos administrativos y de ventas.
4. Llevar un control del personal de ventas.
5. Estar atento en todas de las operaciones de la empresa.
6. Servirle de apoyo al gerente.
7. Llevar el control y administrar la caja menor.
8. Elaborar el presupuesto de ventas y de gastos mensuales.
9. Llevar un control y registro de los clientes y proveedores.

➤ **CONTADOR PÚBLICO (SERVICIO EXTERNO)**

Es el que se encarga del control administrativo, financiero, contable y fiscal de la empresa.

1. Asesorar al gerente y a toda la organización en materia de control interno.
2. Preparar y certificar los estados financieros con sus notas correspondientes.
3. Llevar la contabilidad de la empresa de conformidad con las normas vigentes.
4. Tener la información organizada en momento en que se requiera para los usuarios de la información.
5. Ayudar al gerente en la toma de decisiones para nuevas inversiones.
6. Realizar y analizar las declaraciones pertinentes.
7. Hacer un análisis de cada una de las cuentas del estado de resultado y el balance general a través de indicadores financieros.

➤ **AUXILIAR CONTABLE**

Persona encargada de apoyar al contador y al administrador.

1. Elaborar las conciliaciones bancarias.
2. Realizar los recibos de cajas.
3. Realizar las notas créditos y débitos.

4. Realizar los asientos contables en los libros auxiliares diario y mayor.
5. Elaborar la nómina del personal.
6. Realizar los pagos a la seguridad social.

➤ **VENEDORES**

1. Ejecutar y controlar los planes de venta de la empresa.
2. Velar para que le brinde una buena atención al cliente.
3. Asesorar al cliente en su compra.

➤ **SERVICIOS GENERALES:**

1. Aseo.
2. Mensajería.
3. Vigilancia.

A continuación se realiza en el **Cuadro 20**. Un modelo Manual de funciones y responsabilidades sugerido para Tienda Cartier, que les sirve de modelo para desarrollar los demás cargos u ocupaciones existentes en la empresa. Plantilla cuenta con la identificación del cargo, misión, descripción de las funciones, responsabilidades, requisitos académicos y la experiencia requerida para cumplir con la labor.

CUADRO 20. Manual de funciones y responsabilidades sugerido.

		MANUAL DE FUNCIONES Y REQUISITOS			
		I. IDENTIFICACIÓN			
Denominación del Empleo:		VENDEDORA - Persona encargada de coordinar la parte comercial.			
Cargo del Jefe Inmediato:		ADMINISTRADOR			
II. MISIÓN DEL CARGO					
Lograr metas establecidas en el presupuesto de ventas de la empresa, manteniendo de forma activa las relaciones con el cliente, logrando una fidelización permanente del mismo.					
III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES					
<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer acertadamente los productos y servicios de la empresa. 2. Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades. 3. Mantener un continuo contacto con los clientes. 4. Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados. 5. Diligenciar y reportar al administrador las oportunidades de mejoramiento expresadas por el cliente. 6. Cumplir con las metas establecidas para el presupuesto. 7. Confirmar con el cliente el recibo de la mercancía, la calidad del material el servicio prestado y resolver cualquier inquietud que pueda tener. 					
IV. REQUISITOS DE ESTUDIO Y EXPERIENCIA					
Estudios: Bachiller.		Experiencia: Dos (2) años de experiencia en la comercialización de productos de joyería, perfumería y relojería.			
Formación: Amplio conocimiento en la parte comercial, servicio al cliente y		Habilidades: Capacidad para trabajar en equipo, proactivo, ser un líder y estar			
Elaborado por:		Revisor por:		Aprobado por:	

Fuente: Elaboración propia.

9.3. DOCUMENTACIÓN DE LOS PROCESOS EN TIENDA CARTIER J.C.

Los procesos y los procedimientos de gestión, conforman uno de los elementos principales del Sistema de Control Interno; por lo cual, deben ser plasmados en manuales prácticos que sirvan como mecanismo de consulta permanente. En el caso de TIENDA CARTIER J.C., se carece de esta documentación, por este motivo a continuación se propone la estructura de procesos y procedimientos acordes a los requerimientos de la empresa.

En primer lugar es importante aclarar que un proceso es un conjunto de fases o etapas secuenciales e interdependientes que agregan valor a unos elementos de entrada para suministrar un resultado a un usuario externo o interno. Mientras que un procedimiento es la descripción de las actividades que se desarrollan dentro de un proceso e incluyen el qué, el cómo y a quién corresponde el desarrollo de la tarea, involucrando el alcance, las normas y los elementos técnicos entre otros.

9.3.1. MAPA DE PROCESOS

De acuerdo al aporte de Alabarta, Martínez y Martínez⁵⁹; el mapa de procesos es la representación gráfica de una serie de procesos que se llevan a cabo dentro de una organización y de sus interrelaciones. En el Mapa de TIENDA CARTIER J.C., se identifican tres clases de procesos como son: Estratégico, Operativo y de Apoyo.

⁵⁹ ALABARTA, Eduardo, MARTÍNEZ, Rafael, MARTÍNEZ, Vilanova; Como gestionar una PYME mediante el cuadro de mando, Ed. ESIC, Segunda Edición, 2011, Pág. 146.

Los procesos estratégicos son aquellos que orientan a acciones de mejora, generalmente suelen hacer referencia a reglamentación, normas que atañen a la empresa y son de estricto cumplimiento; para el caso particular de Tienda CARTIER, se identifican los siguientes procesos estratégicos con sus respectivas actividades.

➤ **GESTIÓN ESTRATÉGICA:**

- Direccionamiento.
- Planteamiento de estrategias.
- Revisión informes de ventas.
- Establecimiento de políticas de compras y ventas.

➤ **GESTIÓN DE META EN VENTAS:**

- Fijación de meta de ventas.
- Seguimiento meta de ventas.
- Generación informe de ventas.

Los procesos operativos hacen referencia a los procesos de la cadena de valor de la empresa y tienen impacto en el cliente, generando también un importe para éste. Los procesos operativos más representativos en la Tienda son:

➤ **COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES:**

- Conocimiento de productos.
- Competitividad y rentabilidad.

➤ **GESTIÓN EN COMPRAS:**

- Determinar productos a comprar.

- Selección de proveedor.
- Pedido a proveedores.

➤ **ESTABLECIMIENTO DE PRECIO DE VENTA:**

- Análisis de los costos Vs utilidad esperada
- Precios del mercado
- Determinación del precio de venta de los productos.

➤ **GESTIÓN EN VENTAS:**

- Atención al cliente.
- Venta de la mercancía.

En CARTIER existen algunos **Procesos de apoyo** que permiten llevar un control de cada una de las actividades desarrolladas, además de establecer más fácilmente responsables y metas.

➤ **GESTIÓN Y CONTROL DE INVENTARIO:**

- Elaboración y entrega de notas.
- Codificación de productos.
- Establecimiento de un sistema y método de inventario

Para el caso de la **TIENDA CARTIER J.C**, le recomendamos utilizar el sistema de inventario permanente bajo el método PEPS, ya que le va a permitir controlar la existencia de su mercancía permanentemente, obteniendo con mayor exactitud las cantidades en existencia y así podrá evitar fraudes. El método PEPS le permitirá tener un mejor rotación de la mercancía, ya que le facilita identificar cual son los artículos más viejos que se deben vender pronto.

➤ **DEVOLUCIÓN EN COMPRAS:**

- Gestión de devolución de mercancía.

➤ **GESTIÓN DEL DISPONIBLE:**

- Cuadre de caja.
- Manejo del dinero en caja.
- Cuadre de los gastos diarios.
- Diligenciar documentos: Consignaciones y recibos de caja.
- Recepción pago del cliente.

➤ **GESTIÓN DE CARTERA:**

- Entrega de listado de cartera.
- Cobro.
- Recaudo.
- Seguimiento del estado de cobro y recaudo.
- Ajuste de cartera al cliente.
- Generación de listado de cartera vencida.

➤ **GESTIÓN CONTABLE:**

- Identificación y clasificación de la información contable.
- Registros y ajustes.
- Elaboración y presentación de los estados financieros.
- Análisis, interpretación y comunicación de la situación actual de la empresa.

➤ **GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y NOMINA:**

- Selección de personal.
- Afiliaciones y contrato de trabajo.
- Inducción.

- Asesoría y capacitación a vendedoras.
- Liquidación de nómina.
- Pago de nómina.
- Pago parafiscales.
- Liquidación prestaciones de ley.
- Liquidación contrato de trabajo.
- Vacaciones.

La **Figura 6**. Integra los tres procesos explicados anteriormente que se originan en el desarrollo de las actividades normales de la empresa y que en, como toda organización, independientemente de su actividad concluyen en un mismo objetivo un Cliente satisfecho.

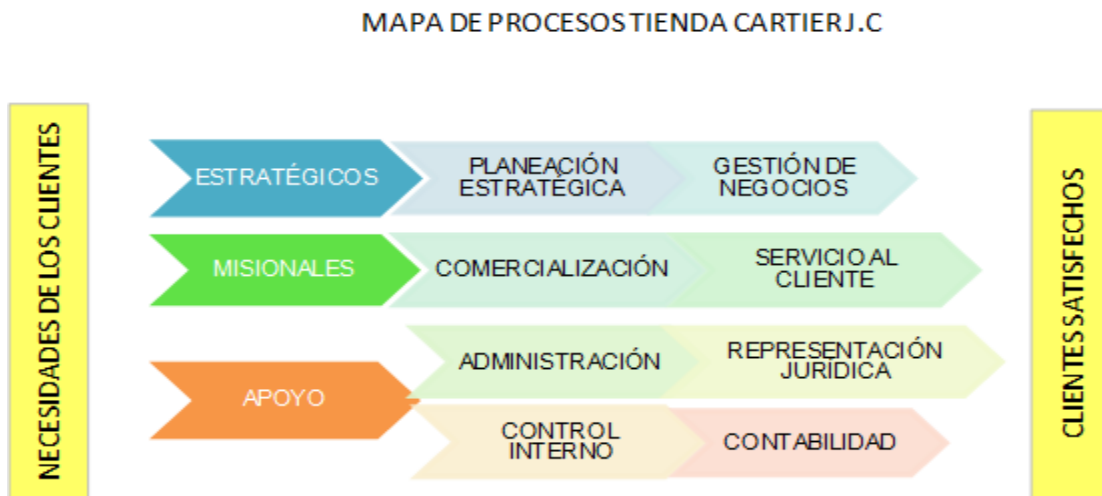


FIGURA 6. Mapa de procesos sugerido.

Fuente: Elaboración propia.

Se han diseñado algunos modelos para cada clase de proceso, con el propósito de brindar a la empresa herramientas que contribuyan al logro de sus objetivos corporativos, determinando responsables, objetivos y metas claras.

Los modelos realizados para cada proceso son los siguientes:

➤ **Proceso Estratégico:**

- Política de Control: Gestión Meta de Ventas.


➤ **Proceso Operativo:**

- Política de Control: Determinación Precio de Venta de los Productos.

➤ **Proceso de Apoyo:**

- Política de Control: Gestión y Control de Inventario,
- Política de Control: Gestión del Disponible,
- Política de Control: Gestión de Cartera,
- Política de Control: Gestión Contable.

CUADRO 21. Política de control - Proceso Gestión Meta en Ventas sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA : TIENDA CARTIER J.C.	
	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Meta de Ventas.	
Responsable del Proceso: Gerente		Tipo de proceso: Gerencial.
Objetivo: Las metas de ventas que deben alcanzarse para el pedido de tiempo estimado y realizar seguimiento de su alcance.		
Generalidades: La proyección de ventas permite direccionar el equipo comercial hacia el alcance de las mismas y hacia la puesta en práctica de todas las estrategias para garantizar el cumplimiento de los objetivos.		


Resultado Esperados: Incremento del volumen de ventas y logro de las metas de ventas establecidas.

Formatos o Impresos: Estadísticas de Ventas.

Controles Propuestos:

- Análisis de las estadísticas de ventas.
- Seguimiento del alcance de las metas de ventas.
- Revisión de los informes de ventas.
- Reunión con los asesores de ventas.

CUADRO 22. Política de control – Proceso Determinación Precio de Venta de los Productos sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA : TIENDA CARTIER J.C.	
	NOMBRE DEL PROCESO: Determinación Precio de Venta de los Productos.	
Responsable del Proceso: Gerente- Administrador		Tipo de proceso: Operativo.
Objetivo: Establecer el precio de venta y políticas de descuento de los productos comercializados por la empresa.		
Generalidades: La determinación del precio de venta de los productos permite asegurar el margen de ganancia esperado, además de establecer los precios y descuentos que es posible otorgar a los clientes.		


Resultado Esperados: Contar con disponibilidad del producto y una amplia gama del mismo, obteniendo así un esperado flujo de efectivo.

Formatos o Impresos: Lista de precios y descuentos.

Controles Propuestos:

- Revisión de los costos de compras.
- Verificación del margen de ganancia esperado.
- Análisis y revisión de la lista de precios y la información del sistema.

CUADRO 23. Política de control – Proceso Gestión y Control de Inventario sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA: TIENDA CARTIER J.C.	
	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión y Control de Inventario	
Responsable del Proceso: Administrador – Vendedora		Tipo de proceso: Apoyo
Objetivo: Recibir, ingresar, almacenar y sistematizar la mercancía comprada.		
Generalidades: La Gestión de inventario es una manera de tener un conocimiento verás de las existencias de mercancía en la Tienda, para que el costo de abastecimiento sea el más adecuado y que se pueda satisfacer las demandas con efectividad.		


Resultado Esperados: Controlar y administrar adecuadamente el inventario.

Formatos o Impresos: Kardex.

Controles Propuestos:

- Recepción de facturas o remisiones.
- Reporte y verificación de los productos recibidos.
- Sistematización ingreso de mercancía.
- Recepción y archivo de facturas de compra de mercancía.
- Llevar kardex por artículo.
- Llevar libro auxiliar de inventario.
- Hacer registros diarios de los movimientos de inventario.
- Controles físicos cada mes.

CUADRO 24. Política de control – Proceso Gestión del Disponible sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA: TIENDA CARTIER J.C.	
	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión del Disponible	
Responsable del Proceso: Administrador – Vendedora		Tipo de proceso: Apoyo
Objetivo: Salvaguardar y optimizar el saldo disponible en la tienda.		
Generalidades: La gestión del Disponible, permite un adecuado control y orden en el efectivo que ingresa a la empresa.		

Resultado Esperados: Que el saldo del disponible en el día, sea el real.


Formatos o Impresos:

- Recibos de caja.
- Facturas.
- Comprobantes de Egreso.
- Cuadre de caja.
- Tirilla de cuadro de caja.
- Libro de caja.

Controles Propuestos:

- Establecimiento de base diaria de efectivo.
- Autorización por firma de salidas de dinero
- Revisión y verificación de la información
- obtenida en los formatos de cuadro de caja.
- Revisión y verificación de los billetes.
- Arqueos de caja.

CUADRO 25. Política de control - Proceso Gestión de Cartera sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA : TIENDA CARTIER J.C.
	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión de Cartera.

Resultado Esperados: Lograr la recuperación de cartera en el menor tiempo posible, es decir, tener una rotación de

Responsable del proceso: Administrador	Tipo de proceso: Apoyo.
Objetivo: Realizar las actividades inherentes a la recuperación de cartera, es decir, recaudo del dinero generado por las ventas a crédito.	
Generalidades: El cobro y recaudo de dinero adeudado por los clientes constituye un factor de gran importancia para el flujo de caja de la empresa y la liquidez de la misma.	


cartera adecuada.

Formatos o Impresos: Lista de cartera vencida.

Controles Propuestos:

- Estudio de crédito a clientes.
- Seguimiento de las actividades de cobro y recaudo.
- Comunicación con clientes.

CUADRO 26. Política de control – Proceso Gestión Contable sugerido.

	NOMBRE DE LA EMPRESA: TIENDA CARTIER J.C.
	NOMBRE DEL PROCESO: Gestión Contable

Responsable del Proceso: Contador	Tipo de proceso: Apoyo
<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Revelar los posibles flujos de efectivo. ➤ Facilitar la toma de decisiones. ➤ Permitir que la administración realice la planeación y el direccionamiento de la empresa. ➤ Ayudar a la facilitación de la fijación de precios de los productos comercializados por la empresa. ➤ Contribuir con las mejoras de las finanzas de la empresa. ➤ Ayudar a medir los beneficios obtenidos. ➤ Generar un impacto social. ➤ Teniendo en cuenta los nuevos requerimientos internacionales de información financiera y contable, es necesario la determinación de nuevas políticas contables orientadas a estándares internacionales y a la satisfacción de las necesidades de sus usuarios. 	
<p>Generalidades: La gestión contable brinda la información financiera que permite respaldar las decisiones y estrategias planteadas, ya que gracias al conocimiento de datos reales a cerca de los recursos económicos y los estados financieros de la empresa es posible determinar la rentabilidad o pérdida generada.</p>	

Resultado Esperados: Información financiera veraz y confiable, para las posibles decisiones a tomar.

Formatos o Impresos: Informes financieros.

Controles Propuestos:

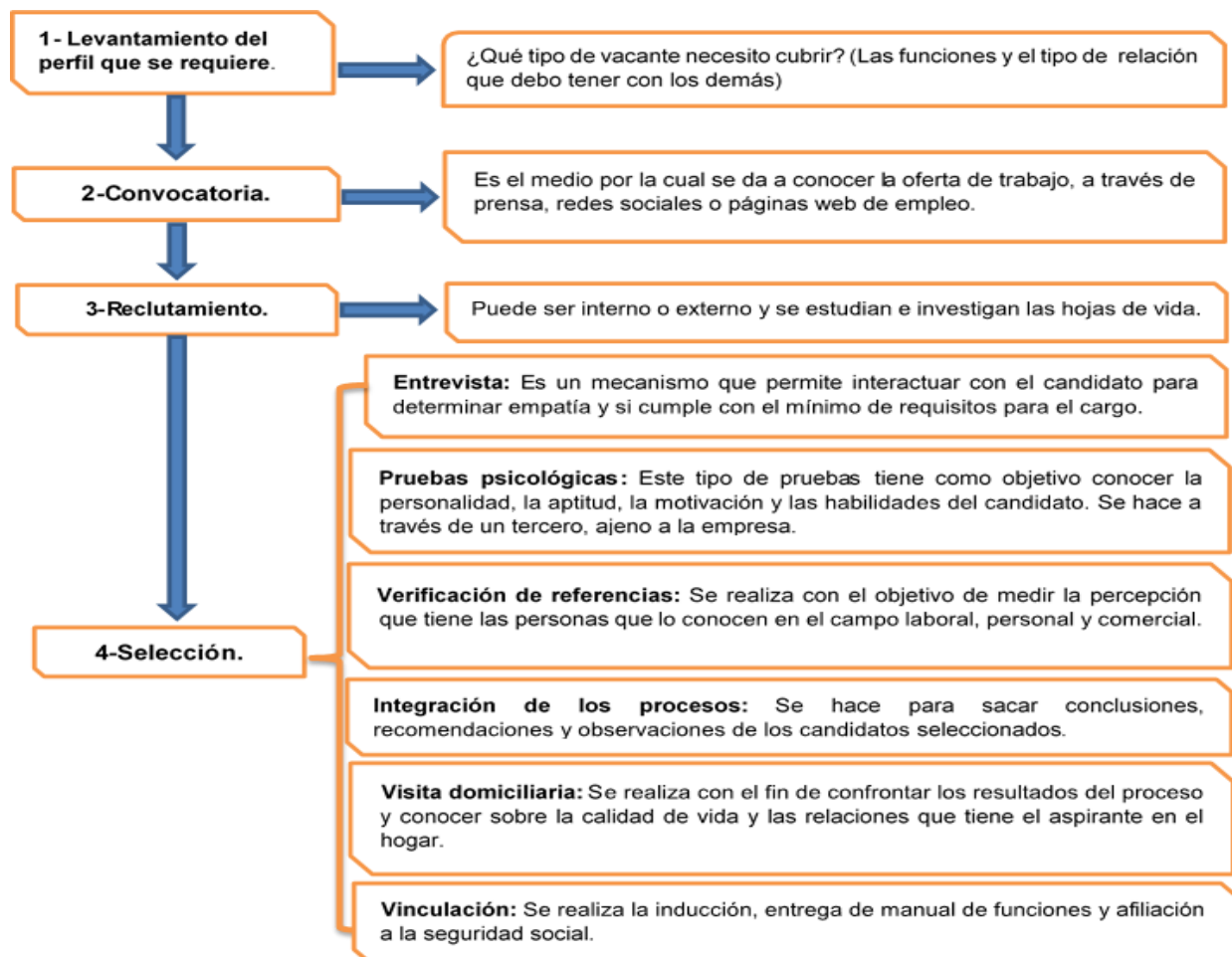
- Identificación y clasificación de la información contable.
- Registros y ajustes.
- Elaboración y presentación de los estados financieros.
- Análisis, interpretación y comunicación de la situación actual de la empresa.

9.4. PROCESO DE VINCULACIÓN DE PERSONAL

Este proceso de vinculación es muy importante en la entidad el momento que requiera personal para cubrir una vacante. Lo que se pretende con este proceso es filtrar y hacer un análisis a las hojas de vida de los candidatos, para vincular la persona más idónea para el cargo y que aporte todos sus conocimientos para el desarrollo del mismo y el crecimiento de la organización.⁶⁰

En la **Figura 7.** Se sugiere un modelo para la selección del personal

FIGURA 7. Modelo selección de personal sugerido.



Fuente: Elaboración propia.

⁶⁰ <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf>

9.5. SISTEMAS DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA TIENDA CARTIER J.C.

La comunicación se concibe como un proceso dinámico que hace posible la existencia y el progreso de las organizaciones, al relacionarse las personas con éstas y su ambiente, relacionando sus partes y sus procesos internos unos con otros.

Como lo menciona Harold Lasswell⁶¹ uno de los factores importantes que se deben tener en cuenta es identificar claramente quien es el emisor (que inicia el proceso de la comunicación), el receptor (quien recibe el mensaje) e identificar el medio por el cual se transmitirá la información (canal)

Según Berlo David⁶² la comunicación juega un papel importante en el desarrollo y cumplimiento de las tareas o funciones asignadas en una entidad; debido a que la comunicación puede ser invariablemente reducida al cumplimiento de un conjunto de conductas, a la transmisión o recepción de mensajes.

La comunicación interna es imprescindible para que todo el personal de la empresa comprenda el nivel de importancia que posee cada una de las funciones que desempeñan.

Si no existe comunicación interna o ésta no es la adecuada, el personal no tendrá posibilidades de conocer las expectativas de la organización, obstaculizándose así los planes de la empresa.

CARTIER debe mantener canales abiertos de la comunicación para informar, promover, estimular y dar a conocer toda clase de contenidos, relativos a sus

⁶¹ SORIA ROMO, R. Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara, México, Edición electrónica gratuita. 2008 [en línea] <www.eumed.net/libros/2008c/432/>

⁶² OTERO, Edinson. Teorías de la comunicación. Editorial Universitaria, Chile, 2004.

planes, objetivos y acciones a realizar a su personal. También, debe de utilizar esos canales de comunicación para conocer, informarse, medir las opiniones y sugerencias de su personal.

9.5.1. Propuesta de canales para la comunicación interna de la TIENDA CARTIER J.C.

A continuación se presenta la propuesta de canales para la comunicación interna para CARTIER de Tuluá, teniendo en cuenta que la empresa adolece en la actualidad de este tipo de instrumentos y requiere, para efectos del sistema de control interno, identificar los canales que le permitirán cumplir con sus objetivos.

➤ Reuniones en grupo:

Una reunión es un foro abierto siempre a la información, al debate y a la exposición de diferentes opiniones de los participantes. Cuando se utiliza para la comunicación interna, permite una adecuada planificación, escoger selectivamente a los asistentes, exponer con claridad los mensajes deseados, guardar la información transmitida, formular preguntas, verificar el nivel de comprensión del mensaje y el grado de aceptación.

➤ **Cuadro de anuncios:**

Se trata de lugares de visualización y lectura de información facilitada por la Dirección. (Escritos, cuadros, gráficos, fotografías, carteles o similares.)

El cuadro de anuncios invita a detenerse a ver o leer y por tanto estar a la vista de otros, sin embargo no se puede saturar con demasiada información porque puede generar un efecto contrario, por lo tanto requiere una supervisión de su operatividad. La información ha de ser dirigida a todos los empleados.

CONCLUSIONES

- Se puede establecer que el modelo que mejor se adapta a la empresa TIENDA CARTIER J.C., es el Modelo de Sistema de Control Interno COSO I, ya que los elementos que lo integran, se identificaron en la aplicación de la encuesta basada en este informe.

- Al realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa TIENDA CARTIER J.C, es evidente que carece de un control interno eficiente, ya que ha sido concebida y administrada de forma empírica, nació como una empresa familiar en el segmento comercial y es por esta razón que ha venido presentando ciertas limitaciones que están afectando la gestión de la organización en gran manera.

- Se identificó que en la TIENDA CARTIER J.C., existen factores que afectan el cumplimiento de los objetivos empresariales ya que se encuentra expuesta a varios riesgos que pueden comprometer la continuidad de la misma; básicamente por el tema de informalidad existente en materia de gestión administrativa que hace que los canales de comunicación interna se realicen de manera deficiente, lo cual se convierte en una limitación significativa.

- Al tener plenamente identificados los procesos y al definir los procedimientos a seguir, se facilita de manera sustancial la identificación de los riesgos a los que se ve expuesta la empresa, y los mecanismos de control requeridos para enfrentarlos.

RECOMENDACIONES

- Se sugiere actualizar la información consignada en la matriz de riesgo, con el fin de mejorar la calificación obtenida de manera gradual, y de esta manera, la empresa pueda valorarlos para determinar cuáles son los que requieren mayor tratamiento y cuales deben de tratar de reducirse en la mayor brevedad posible.

- Es importante diseñar e implementar manuales de funciones y perfiles de los cargos, a fin de definir de forma clara y puntual las responsabilidades y limitaciones de los empleados en las actividades asignadas en la empresa. De la misma manera, es indispensable la documentación de los procesos identificados en la organización con el fin de unificar criterios al momento de realizar acciones tanto dentro como fuera de la empresa, a fin de reducir los riesgos a los que pueda verse expuesta.

- Se requiere un código de ética, el cual debe ser documentado y divulgado en la empresa, donde se definan conductas que deben asumir y cumplir tanto empleados como socios de la organización, esto con el fin de dar respaldo a las actuaciones llevadas a cabo dentro y fuera de la empresa.

- Es vital establecer canales de comunicación efectiva en todos los niveles de la organización, con el fin de mejorar de manera significativa la actuación de todos al momento de ejecutar las labores asignadas, contribuyendo a la mejora del ambiente laboral.

- Teniendo en cuenta que para el año 2.016 la MYPIMES (Medianas y Pequeñas empresas) deben presentar todos sus estados financieros bajo Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF); es necesario que la Tienda Cartier integre en todos sus procesos, especialmente en el contable un mayor control y seguimiento de todas las operaciones, ya que el propósito de las NIIF es brindar a los usuarios de la información estados financieros confiables y acordes a la realidad de la empresa. Como parte del control interno que se aconseja llevar a la empresa es necesario incluir el establecimiento de políticas contables basadas en los requerimientos internacionales con el propósito de cumplir con los estándares que actualmente se requieren.

- Programar actividades de capacitación para todo el personal de la organización, con el fin de proporcionar herramientas que contribuyan al crecimiento empresarial.

- Se requiere realizar la sistematización de la información correspondiente a los clientes de la empresa, con el fin de utilizarla para hacer seguimiento a los mismos, por medio de llamadas telefónicas y correos electrónicos, buscando fortalecer las relaciones con los consumidores de los productos ofrecidos.

- Implementar un buzón de sugerencias, donde el cliente perciba que sus opiniones son importantes para la organización, y de allí se puedan generar oportunidades de mejora continua en pro del servicio prestado y los productos allí comercializados.

BIBLIOGRAFÍA

ALABARTA, Eduardo, MARTÍNEZ, Rafael, MARTÍNEZ, Vilanova; Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando, Ed. ESIC, Segunda Edición, 2011, Pág. 146. Consultado el 20 de febrero de 2014.

AMAYA, Jairo, Gerencia Planeación y Estrategia, Ed. Universidad Santo Tomas, 2005, Pág. 50. Consultado el 28 de febrero de 2015.

ÁVILA, Darlly, PEÑARANDA Lindelia. Propuesta de diseño de un sistema de control interno para la empresa Woma's Closet, Trabajo de grado para optar al título de contador público en la Unidad Central del Valle del Cauca. Tuluá, 2012. Consultado el 02 de marzo de 2014.

CAÑIBANO, Leonardo. Información Financiera y Gobierno de la Empresa. Revista Internacional de Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004. Consultado el 15 de abril 2014.

DORTA, Velásquez, José Andrés, Teorías Organizativas y los Sistemas de Control Interno. Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2005. Consultado el 15 de enero de 2015.

ESTUPIÑAN GAITÁN, Rodrigo. Papeles de Trabajo en la Auditoria Financiera. Ecoe ediciones. Bogotá D.C 2012. Consultado el 20 de marzo de 2014.

ESTUPIÑAN, Gaitán R. Administración o Gestión de Riesgo E.R.M y la Auditoria Interna. Editorial: Ecoe Ediciones, 2006 Bogotá. Pág. 3. Consultado el 20 de marzo de 2014.

ESTUPIÑAN Gaitán Rodrigo. Administración o Gestión de Riesgo E.R.M y la Auditoria Interna. Editorial: Ecoe Ediciones, 2006 Bogotá. Pág. 9. Consultado el 13 de julio de 2014.

ESTUPIÑAN, Rodrigo, ESTUPIÑAN, Orlando, Análisis Financiero y de Gestión, Ed. ECOE Ediciones, 2006, Pág. 279. Consultado el 13 de julio de 2014.

FERNÁNDEZ, Adriana. Control interno. El modelo COCO. Boletín de la comisión de las normas y asuntos profesionales del instituto de auditores de Argentina. Nro. 11, noviembre de 2003. Consultado el 23 de octubre de 2014.

FOWLER NEWTON, Enrique. Libro 6 Tomo I Tratado de Auditoria, 1976 Consultado el 23 de octubre de 2014.

HOLMES, Arthur. Auditoria: Principios y Procedimientos, Tomo I, Editorial Montaner y Simón, México, 1968. Guía para la administración del riesgo, Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), Cuarta Edición, 2011. Consultado el 13 de julio de 2014.

GUSTAVO Cepeda Alonso. Auditoría y Control Interno. Editorial: Kimpres Ltda. Enero de 2000 Bogotá, D.C, Colombia. Consultado el 06 de junio de 2014.

HERNÁNDEZ, Carlos, Análisis Administrativo Técnicas y Métodos, Ed. Universidad Estatal a Distancia, 2007, Pág. 87. Consultado el 15 de febrero de 2014.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos .y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL. 1997. ISBN 968-422-931-3 Consultado el 24 de febrero de 2014.

LARA, Arturo, Toma el control de tu negocio; Ed, LID editorial, México, 2012, pág. 28. Consultado el 12 de mayo de 2014.

LÓPEZ, Marcelo, CORREA, Jorge, Planeación estratégica de tecnologías informáticas y sistemas de información, Ed. Editorial Universidad de Caldas, 2007, Pág. 32-33. Consultado el 30 de marzo de 2014

MANTILLA BLANCO, Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Ecoe ediciones. Bogotá D.C 2004. Consultado el 02 de abril de 2014.

MANTILLA Samuel Alberto. Control Interno Informe COSO. Cuarta Edición. Editorial: ECOE Ediciones 2005. Bogotá, D.C, Colombia. Consultado el 02 de abril de 2014.

MARTÍNEZ, Vladimir. Buenas prácticas de auditoría y control interno en las organizaciones. Artículo de: Portafolio. Bogotá, Marzo de 2010. Consultado el 04 de abril de 2014.

MEJIA, Rubí Consuelo. Sistema de Control para las pequeñas y Medianas Empresas. Trabajo de Grado. Medellín, Colombia. Universidad EAFIT. 2002. p. 73-86 Consultado el 12 de mayo de 2014.

MENDEZ, Carlos, Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de Investigación con énfasis en Ciencias Empresariales, Ed. Limusa, Cuarta Edición, Pág. 231 y 232. Consultado el 15 de febrero de 2014.

MULLER, Max, Fundamentos de Administración de Inventarios, Grupo Editorial Norma, 2005. Pág. 2. Consultado el 18 de diciembre de 2014.

RODRÍGUEZ, Hermes. Ambigüedad Normativa del Control Interno en Colombia. Consultado el 11 de abril de 2014.

TUA, Pereda, Jorge, Evolución y Situación Actual del Pensamiento Contable, Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría, 2004. Consultado el 10 de enero de 2015.

VAN MOURIK, Carien, WALTON, Peter, TheRoutledge Companion to Accounting; Reporting and Regulation.Ed.RotledgeCompanions, USA, 2014. Consultado el 10 de enero de 2015.

WEBGRAFÍA

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO EN LAS ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA COLOMBIANA. [En línea] <http://cdim.esap.edu.co/BancoMedios/Documentos%20PDF/an%C3%A1lisis%20comparativo%20del%20sistema%20de%20control%20interno%20en%20las%20entidades%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20p%C3%ABblica%20-%20bogota%20-%202007.pdf> Consultado el 13 de septiembre de 2014.

COBIT: Modelo para auditoría y control de sistemas de información. [En línea] URL:<http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/spaw2/uploads/images/file/COBIT%20audit%20y%20ctrol%20sists%20inf.pdf> Consultado el 23 de agosto de 2014.

Concepto de control interno. [En línea] <http://turevisorfiscal.com/que-es-el-control-interno/> Consultado el 22 de agosto de 2014.

GONZÁLEZ, Gilberto, Manual de Funciones. [En línea] <http://gilbertogonzalezsanchez.files.wordpress.com/2012/10/trabajo-3-definicic3b3n-del-manual-funciones.pdf/> Consultado el 15 de julio de 2014.



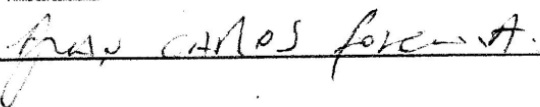
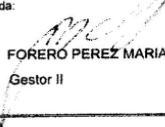
Marco teórico sobre: Modelo, Auditoria, Control Interno e Informe “COSO” [En línea] <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657.45-L864m/657.45-L864m-Capitulo%20II.pdf>. Consultado el 28 de abril de 2014.

RIVERO B., Ariamna. Antecedentes y evolución del Control Interno, [En línea]: <http://www.monografias.com/trabajos59/evolucion-control-interno/evolucion-control-interno.shtml> Consultado el 16 de abril de 2014.

VALENCIA, Guillermo, JAIMES, Vanessa, CAMACHO, Diego, GÓMEZ, Nancy, Historia del Control Interno, [En línea] <http://prezi.com/jwbxntki0jyp/historia-del-control-interno/> Consultado el 16 de abril de 2014.

ANEXOS

ANEXO A. Registro Único Tributario (RUT) TIENDA CARTIER J.C.

Espacio reservado para la DIAN		4. Número de formulario		14253303873	
					
(415)770721248994(8020) 0000014253303873					
5. Número de Identificación Tributaria (NIT):		6. DV		12. Dirección seccional	
1 6 3 6 9 2 0 0		1		Impuestos y Aduanas de Tuluá	
				14. Buzón electrónico	
				2 1	
IDENTIFICACION					
24. Tipo de contribuyente:		25. Tipo de documento:		26. Número de identificación:	
Persona natural o sucesión ilíquida		Cédula de ciudadanía		1 6 3 6 9 2 0 0	
27. Fecha expedición:		28. País:		29. Departamento:	
1 9 8 8 1 0 3 1		COLOMBIA		Valle del Cauca	
30. Ciudad/Municipio:		31. Primer apellido:		32. Segundo apellido:	
Tuluá		FORERO		ARBOLEDA	
8 3 4		33. Primer nombre:		34. Otros nombres:	
		JUAN		CARLOS	
35. Razón social:					
36. Nombre comercial:					
TIENDA CARTIER J.C.					
37. Sigla:					
UBICACION					
38. País:		39. Departamento:		40. Ciudad/Municipio:	
COLOMBIA		Valle del Cauca		Tuluá	
1 6 9		7 6		8 3 4	
41. Dirección:					
CR 25 26 38					
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1:	
jriveramarin@hotmail.com				2 2 4 9 8 3 6	
				45. Teléfono 2:	
				3 1 6 2 8 1 8 0 3 6	
CLASIFICACION					
Actividad económica		Ocupación		52. Número establecimientos	
Actividad principal		Actividad secundaria		Otras actividades	
46. Código:		47. Fecha inicio actividad:		48. Código:	
4 7 7 4		2 0 0 0 0 5 3 0		9 5 2 9	
49. Fecha inicio actividad:		50. Código:		51. Código:	
2 0 0 8 1 0 0 8		1 2		1 3 1 4	
Responsabilidades					
53. Código:					
5 9 1 1 1 4					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario					
09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v					
11- Ventas régimen común					
14- Informante de exogena					
Usuarios aduaneros			Exportadores		
54. Código:			55. Forma		
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			56. Tipo		
			Servicio		
			1 2 3		
			57. Modo		
			58. CPC		
Para uso exclusivo de la DIAN					
59. Anexos: SI <input checked="" type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		60. No. de folios:		61. Fecha:	
		5		2 0 1 3 0 8 0 9	
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad; por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada.					
Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004.					
Firma del solicitante:					
					
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice.					
Firma autorizada:					
					
984. Nombre FORERO PEREZ MARIA LILIANA					
985. Cargo: Gestor II					
Fecha generación documento PDF: 09-08-2013 04:59:41PM					

ANEXO B. Registro Cámara de Comercio TIENDA CARTIER J.C.

20140007134-PRI

FRIDAY 21 FEBRUARY 2014 10:46:17 am / Pag.1 - 2

CCT 0990154

REPUBLICA DE COLOMBIA
EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE TULUA

CERTIFICA

FORERO ARBOLEDA JUAN CARLOS
C.C. NRO. 16369200
NIT:0016369200 - 1
MATRICULA MERCANTIL NRO: 36000 - 1
FECHA MATRICULA:30 DE MAYO DE 2000
DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:CRA.25 NRO. 26 38 DE TULUA
DIRECCION PARA NOTIFICACION:CRA.25 NRO. 26 38 DE TULUA

ACTIVIDAD COMERCIAL :
COMERCIO AL POR MENOR DE PERFUMES, ARTICULOS, COSMETICOS, JABONES Y PRODUCTOS DE TOCADOR, EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL), EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

CERTIFICA

LA FIRMA FORERO ARBOLEDA JUAN CARLOS
SE MATRICULO EN EL REGISTRO MERCANTIL BAJO EL NRO: 36000 - 1
DESDE EL 30 DE MAYO DEL AÑO 2000

CERTIFICA

TOTAL ACTIVOS: \$6,900,000

CERTIFICA

QUE A NOMBRE DE LA FIRMA FIGURA MATRICULADO EN LA CAMARA DE COMERCIO BAJO EL NRO. 036001 - 2 EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO : TIENDA CARTIER J.C.

UBICADO EN: CRA.25 NRO. 26 38 DE TULUA
FECHA MATRICULA : 30 DE MAYO DEL AÑO 2000
RENOVO: POR EL AÑO 2013

ACTIVIDAD COMERCIAL :
COMERCIO AL POR MENOR DE OTROS NUEVOS PRODUCTOS DE CONSUMO NCP EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS

ACTIVO VINCULADO :\$6,900,000
ADMINISTRADOR(ES):
FORERO ARBOLEDA JUAN CARLOS C.C. 16369200

CERTIFICA

QUE LA FIRMA EFECTUO LA RENOVACION DE SU MATRICULA MERCANTIL EL 08 DE JULIO DE 2013 .

CERTIFICA

QUE NO FIGURAN OTRAS INSCRIPCIONES QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE EL PRESENTE CERTIFICADO.
LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE SU INSCRIPCION, SIEMPRE Y CUANDO DENTRO DE DICHO TERMINO NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

DE CONFORMIDAD CON EL DECRETO 2150 DE 1.995 Y LA AUTORIZACION IMPARTIDA POR LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO LA FIRMA MECANICA QUE APARECE A CONTINUACION TIENE PLENA VALIDEZ PARA TODOS LOS EFECTOS LEGALES.
DADO EN TULUA A LOS 21 DIAS DEL MES DE FEBRERO DEL AÑO 2014 HORA: 10:46:15 AM

IMPRESO EN FORMATO PDF DEL SISTEMA DE REGISTRO MERCANTIL DE LA CAMARA DE COMERCIO DE TULUA

ANEXO C. Fotografía y tarjeta de presentación TIENDA CARTIER J.C.

