

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO RUIZ GALLO
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES

ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



**Implementación de un Sistema de Control Interno basado
en el Informe COSO I para la empresa Industria del Dulce
Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de la
gestión empresarial**

Tesis que presenta las bachilleres:

KAREM MELISSA AYALA JACINTO

YOHANA DE LOS MILAGROS CALDERÓN SANTA CRUZ

Para obtener el título profesional de

CONTADOR PÚBLICO

Lambayeque – Perú

Abril 2018

**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL
INTERNO BASADO EN EL INFORME COSO I PARA LA
EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL,
QUE PERMITIRÁ EL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN
EMPRESARIAL**

Karem Melissa Ayala Jacinto

Bachiller

Yohana de los Milagros Calderón Santa Cruz

Bachiller

CPC. Saúl Alberto Espinoza Zapata

ASESOR

Presentada para obtener el título profesional de Contador Público

Aprobado por el jurado:

CPC. Pedro Mino Morales

Presidente

CPC. Víctor Manuel Arroyo Urbina

Secretario

CPC. Miguel Cabrera Villegas

Vocal

DEDICATORIA

Dedicado en primer lugar al Todopoderoso por haberme acompañado y guiado durante mi carrera, por ser mi fortaleza en mis días de debilidad y por haberme otorgado una vida con aprendizajes constante, experiencias y mucha felicidad; brindándome salud para lograr mis objetivos.

Dedicado a mis amados padres Raúl y Eddy por haberme apoyado en todo momento, por brindarme sus consejos y por motivarme constantemente a ser una persona de bien y por el amor que me brindan día a día.

A mis hermanos Anderson y Leydi por brindarme su apoyo incondicional.

Y a todas aquellas personas que de cualquier forma me apoyaron constantemente.

Karem Melissa Ayala Jacinto

Dedicado en primera instancia a DIOS, por ser mi guía espiritual y forjador de mi camino.

Dedicado con mucho cariño a mis queridos padres, Leandro y Dalila, que han estado conmigo en todo momento impulsándome a cumplir mis metas.

A mis hermanos Katherine y José Miguel por brindarme su apoyo constante y ayuda incondicional.

Y a todos aquellos que de una u otra forma me apoyaron en la realización de esta investigación.

Yohana de los Milagros Calderón Santa Cruz

AGRADECIMIENTO

Agradecer siempre a **DIOS**, por su infinita gracia, por estar presente en cada momento de nuestras vidas guiándonos en cada paso que damos y por darnos la fortaleza de seguir adelante para poder cumplir nuestros tan anhelados sueños y metas.

A nuestras **familias**, por brindarnos su incondicional apoyo y amor en todo momento, por formar parte de nuestros logros y metas, y por ser nuestro motivo de seguir esforzándonos día a día y ser grandes profesionales en la vida.

A nuestro **asesor**, Saúl Alberto Espinoza Zapata, por su tiempo, dedicación y conocimientos en la realización del presente trabajo de investigación.

A nuestra **Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo**, por la formación académica y profesional.

A nuestros **profesores** por estos cinco años de formación académica y profesional.

A la empresa **Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.** por brindarnos su colaboración.

LOS AUTORES

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
ÍNDICE DE TABLAS	vii
INDICE DE FIGURAS.....	ix
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....	xi
ABSTRACT AND KEY WORDS.....	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I: ANTECEDENTES.....	3
1.1. Antecedentes de la Investigación.....	3
1.2. Ubicación geográfica y reseña histórica de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”.....	5
1.2.1. Ubicación Geográfica.....	6
1.2.2. Reseña histórica.....	6
1.2.3. Ubicación de locales.....	7
1.2.4. Misión y visión.....	8
1.2.5. Valores Organizacionales	8
1.2.6. Fines de la empresa	9
1.2.7. Objetivos Organizacionales	9
1.2.8. Estructura organizacional	11
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
2.1. Bases Teóricas.....	14
2.1.1. Teoría del Control	14
2.1.2. Teoría de la Gestión Empresarial.....	16
2.1.3. Teoría de Sistemas.....	18
2.2. Bases Conceptuales	21
2.2.1. Control	21
2.2.2. COSO	21
2.2.3. Sistema de Control Interno	32
2.2.4. Gestión	33
CAPITULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA	36
3.1. Tipo de Investigación	36

3.2.	Diseño de la Investigación.....	36
3.3.	Población y Muestra.....	37
3.4.	Materiales, Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.	37
3.4.1.	Materiales.....	37
3.4.2.	Métodos.....	37
3.4.3.	Técnicas de Recolección de Datos.....	38
3.4.4.	Instrumentos de Recolección de Datos	39
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN		40
4.1.	Resultados	40
4.2.	Discusión.....	80
CAPITULO V: PROPUESTA		83
5.1.	Nombre de la Propuesta	83
5.2.	Antecedentes de la Propuesta	83
5.3.	Justificación de la Propuesta	83
5.4.	Objetivos de la Propuesta	84
5.5.	Beneficiarios de la propuesta.....	84
5.6.	Fases de la Propuesta.....	84
5.6.1.	FASE I.....	87
5.6.2.	FASE II	98
CONCLUSIONES		145
RECOMENDACIONES		147
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		148
ANEXOS		158

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Componentes del Control Interno según COSO I	26
Tabla 2: Escala de Valoración de Respuesta	42
Tabla 3: Matriz de Maduración	43
Tabla 4: Desarrollo de las Listas de Verificación –Componente Ambiente de Control	45
Tabla 5: Tabla de Valoración para el componente Ambiente de Control	48
Tabla 6: Resultados totales del Componente Ambiente de Control.....	53
Tabla 7: Desarrollo de la Lista de Verificación-Componente Evaluación de Riesgos.....	54
Tabla 8: Tabla de Valoración para el componente Evaluación de Riesgos	56
Tabla 9: Resultados del Componente Evaluación de Riesgos	59
Tabla 10: Desarrollo de la Lista de Verificación para el componente Actividades de control	61
Tabla 11: Tabla de Valoración del componente Actividades de Control.....	63
Tabla 12: Resultados del Componente Actividades de Control	65
Tabla 13: Desarrollo de la Lista de Verificación.....	66
Tabla 14: Tabla de Valoración del Componente Información y Comunicación.....	69
Tabla 15: Resultados del Componente Información y Comunicación.....	72
Tabla 16: Desarrollo de la Lista de Verificación.....	73
Tabla 17: Tabla de Valoración del componente Supervisión	74
Tabla 18: Resultados del Componente Supervisión y/o Monitoreo.....	76
Tabla 19: Tabla general de resultados por componentes y factores.....	77
Tabla 20: Resultados consolidados por componente	78
Tabla 21: Resultado Final del Diagnóstico de Control Interno.....	79
Tabla 22: Cronograma de Actividades de capacitación y sensibilización en materia de control interno	91

Tabla 23: Brechas identificadas por componente	92
Tabla 24: Cronograma de trabajo general para la implementación del SCI.....	96
Tabla 25: Cuadro de Acciones a Implementar	99
Tabla 26: Acciones a implementar en el componente Ambiente de Control	99
Tabla 27: Plan de Trabajo para implementar el componente Ambiente de Control	100
Tabla 28: Acciones a implementar en el componente Evaluación de Riesgos	102
Tabla 29: Plan de trabajo para implementar el componente Evaluación de Riesgos	103
Tabla 30: Acciones a Implementar en el componente Actividades de Control.....	104
Tabla 31: Plan de trabajo para implementar el componente Actividades de Control	105
Tabla 32: Acciones a implementar en el componente Información y Comunicación	106
Tabla 33: Plan de trabajo para implementar el componente Información y Comunicación	106
Tabla 34: Acciones a Implementar en el componente Supervisión y/o Monitoreo	107
Tabla 35: Plan de trabajo para implementar el componente Supervisión y Monitoreo.....	107

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Valores Organizacionales	9
Figura 2: Organigrama de la empresa	11
Figura 3: Coso Marco Control Interno Integrado.....	24
Figura 4: Pirámide de los componentes del control interno	25
Figura 5: Políticas de Recursos Humanos	29
Figura 6: Elementos del Sistema de Control Interno.....	33
Figura 7: Percepción del Sistema de Control Interno asociado al nivel de riesgo	49
Figura 8: Percepción del Sistema de Control Interno	57
Figura 9: Percepción del Sistema de Control Interno	63
Figura 10: Percepción del Sistema de Control Interno	69
Figura 11: Percepción del Sistema de Control Interno	75
Figura 12: Percepción por componente vs la Perspectiva Global.....	78
Figura 13: Percepción promedio por componente – Sistema de Control Interno	79
Figura 14: Fases de la Propuesta.....	86
Figura 15: Estructura Orgánica del Comité de Control Interno	90

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Listas de Verificación Componente Ambiente de Control	159
Anexo 2: Listas de Verificación Componente Evaluación de Riesgos.....	163
Anexo 3: Listas de Verificación Componente Actividades de Control	165
Anexo 4: Listas de Verificación Componente Información y Comunicación	168
Anexo 5: Listas de Verificación Componente Supervisión.....	171

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

Las empresas operan en entornos en los que factores tales como: globalización, tecnología, regulación, reestructuración, mercados cambiantes, y competencia generan incertidumbre (Mantilla, S.; 2004); se han visto en la necesidad de integrar metodologías, procedimientos, planes, políticas y conceptos en todos los niveles de las diversas áreas administrativas y operativas y responder a las nuevas exigencias empresariales, surgiendo así una nueva orientación del concepto de control.

Toda empresa que busque sobrevivir en un mercado competitivo, no solo requiere de mejoras en su proceso productivo, sino además que las áreas ejecutivas hagan uso de sistemas de control adecuados, confiables como factor clave del éxito.

La presente investigación busca la implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL que permitirá impulsar la eficiencia y eficacia en las operaciones realizadas mediante un manual de funciones y procedimientos; así como implementar acciones que permitan un adecuado control de los procesos.

Como consecuencia de lo expuesto se plantea en la presente investigación el siguiente **Problema General**: ¿De qué manera la implementación de un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial en la empresa INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL?

Ante la interrogante, se formula el siguiente **Objetivo General**: Implementar un Sistema de Control Interno basado en el Informe COSO I, que permita mejorar la gestión empresarial de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL.

Teniendo como Hipótesis: Si se aplica la implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO I, entonces permitirá el mejoramiento de la gestión empresarial de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL.

Palabras claves: Implementación, Sistema de Control Interno, Informe COSO I, mejoramiento, gestión empresarial.

ABSTRACT AND KEY WORDS

Companies operate in environments in which factors such as: globalization, technology, regulation, restructuring, changing markets, and competition generate uncertainty (Mantilla, S., 2004); they have seen the need to integrate methodologies, procedures, plans, policies and concepts at all levels of the various administrative and operational areas and respond to new business demands, thus giving rise to a new orientation of the concept of control.

Any company that seeks to survive in a competitive market, not only requires improvements in their production process, but also that the executive areas make use of adequate, reliable control systems as a key factor of success.

The present investigation seeks the implementation of an internal control system based on the COSO I report for the company Industria del Dulce Lambayecano EIRL that will boost efficiency and effectiveness in the operations carried out through a manual of functions and procedures; as well as implement actions that allow an adequate control of the processes.

As a consequence of the above, the following General Problem is posed in the present investigation: How will the implementation of an Internal Control System based on the COSO I Report allow the improvement of business management in the company INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL?

When faced with the question, the following General Objective is formulated:
Implement an Internal Control System based on the COSO I Report, which allows improving the business management of the company Industria del Dulce Lambayecano EIRL.

Taking as Hypothesis: If the implementation of an internal control system based on the COSO I report is applied, then it will allow the improvement of the business management of the company Industria del Dulce Lambayecano EIRL.

Keywords: Implementation, Internal Control System, COSO I Report, improvement, business management.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación desarrolla la temática sobre el Control Interno basado en la metodología el informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, situada en la ciudad de Lambayeque, provincia de Lambayeque; la empresa es de tipo comercial dedicada principalmente a la elaboración de Productos lácteos, siendo su principal actividad la producción de King Kong. En la actualidad la empresa cuenta con nuevas e innovadoras líneas de productos que han sido lanzados al mercado mundial con gran aceptación y cuenta con siete tiendas: cinco en la ciudad de Chiclayo y dos en Lambayeque incluida la tienda de la planta de producción, lo que ha hecho que la empresa vaya gradualmente posicionándose en el mercado, considerando que los riesgos son cada vez mayores para una microempresa con algunos problemas de control , lo cual ha sido factible desarrollar una solución al problema la misma que trata sobre la implementación de un sistema de control interno mediante el método COSO I; esta solución entrega opciones de mejora que beneficia a la empresa donde el Gerente y Administrador y demás áreas puedan ser partes de una mejora continua para el desarrollo de la empresa, de esta manera la investigación se ha desarrollado mediante capítulos que a continuación se detalla:

CAPITULO I: En este capítulo redacta sobre los antecedentes y problemas de la investigación y generalidades de la empresa en estudio.

CAPITULO II: En este capítulo se realiza el marco teórico, mediante el cual se investiga sobre los conceptos de las variables independientes como dependientes del problema planteado.

CAPITULO III: En este capítulo se desarrolla la Metodología desarrollada para la investigación, determinando el estudio mediante la investigación bibliográfica y documental, determinando la población y muestra con la que cuenta la empresa para el desarrollo de las técnicas de investigación.

CAPITULO IV: En este capítulo se realizó el análisis y las interpretaciones de los resultados encontrados en las observaciones a los documentos y de la aplicación de las listas de verificación a la empresa.

CAPITULO V: En este capítulo se finaliza la investigación proponiendo la solución al problema mediante la Propuesta de Implementación de un Sistema de Control Interno mediante el método COSO I siendo esta aplicada y evaluada en la empresa.

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1. Antecedentes de la Investigación

TESIS:

“La implementación de un sistema de Control Interno en una empresa de Maquinaria Hidroeléctricas”

AUTOR: MAGALLANES DIEGO, Pedro James

AÑO: 2006

INSTITUCIÓN: Universidad de San Martín de Porres

CIUDAD: Lima – Perú

CONCLUSIÓN:

- Afirma que el Control Interno constituye como una herramienta de apoyo para las directivas de la empresa, para modernizarse, cambiar y producir los mejores resultados con calidad y eficiencia. La persona encargada de esta función debe asegurarse de que se cumplan todas las medidas adecuadas y necesarias en la implementación del sistema de evaluación del control interno.

TESIS:

“El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima Metropolitana”.

AUTOR: PAZ CUADROS, Mario Leonardo

AÑO: 2009

UNIVERSIDAD: Universidad de San Martín de Porres

CIUDAD: Lima Metropolitana

CONCLUSION:

- Señala que la evaluación del sistema de control interno por medio de los manuales de procedimientos afianza las fortalezas de la empresa frente a la gestión. En razón de esta importancia que adquiere el sistema de control interno para cualquier entidad, se hace necesario hacer el levantamiento de procedimientos actuales, los cuales son el punto de partida y el principal soporte para llevar a cabo los cambios que con tanta urgencia se requieren para alcanzar y ratificar la eficiencia, efectividad, eficacia y economía en todos los procesos.

TESIS:

“Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca”.

AUTORES: Alvarado Veletanga, María Alexandra y Tuquiñahui Paute, Silvia Patricia

AÑO: 2011

INSTITUCIÓN: Universidad Politécnica Salesiana (Ecuador)

CIUDAD: Cuenca-Ecuador

CONCLUYERON:

- Que el control interno permite a una organización limitar los fraudes o apropiaciones, limita las facultades de determinados ejecutivos y directivos, permitiendo evitar y detectar arbitrariedades, decisiones indebidas, incompetencia y otros hechos de más gravedad, lo que pudiera ser la causa de que en ocasiones determinados directivos sean remisos a la aplicación de un sistema que los controle y los limite.
- Aplicar el Modelo COSO como herramienta para un Sistema de Control Interno o para evaluar el control de Electro Instalaciones permitió realizar un análisis de los

riesgos de ésta, a partir de la identificación de sus objetivos estratégicos y factores críticos de éxito.

- La responsabilidad de la autoridad máxima es fortalecer el control interno con evaluaciones periódicas que detecten a tiempo las dificultades que afecten el logro de los objetivos.

TESIS:

“Evaluación del Control Interno basado en el Modelo Coso”.

AUTOR: LAM ÁLVAREZ Elsa María

AÑO: 2002

INSTITUCIÓN: Universidad Francisco Marroquín

CIUDAD: Guatemala

CONCLUSIÓN:

- Resalta la importancia del Modelo COSO, como una herramienta eficaz en la evaluación del control interno en las organizaciones, así como el reconocimiento de tal modelo como ayuda idónea para auditores tanto internos como externos y para la gerencia en la identificación de riesgos. Elementos que consideramos vitales conocer y constituyen un valioso aporte a la investigación presente.

1.2. Ubicación geográfica y reseña histórica de la empresa “Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.”

1.2.1. Ubicación Geográfica

La empresa Industria del dulce Lambayecano EIRL; más conocida como King Kong lambayecano, se encuentra ubicada en la calle Jorge Chávez N° 175, urbanización Santo Domingo-Lambayeque.

1.2.2. Reseña histórica

Industria del dulce lambayecano E.I.R.L¹ conocida comercialmente como King Kong Lambayecano, es un proyecto iniciado el 20 de Junio de 1998 por el Sr. Natalio Cruz Tiquilahuanca y su esposa la señora Yolanda Rojas Calderón, constituido en un primer momento como persona natural ubicado en la calle Montjoy N° 560, Lambayeque.

En el año 2009 inauguraron su moderna planta ubicada en la cuadra 1 de la calle Jorge Chávez, en la Urbanización Santo Domingo en la ciudad de Lambayeque, con el firme propósito de producir y comercializar dulces típicos, con alta calidad en su elaboración². «Lambayecano», es tradicional y al mismo tiempo moderno, tradicional en la elaboración con una cuidadosa receta cacera de antaño, con ingredientes naturales, cuyo testigo de ello son los tres sabores que incluimos; somos modernos, porque estamos comprometidos con las más altas exigencias sanitarias que la ley nos exige , así como también con la responsabilidad que tenemos frente a nuestros clientes y amigos que se deleitan con nuestro producto, ya que después de todo «lambayecano» es un sabor a King Kong y alfajor.

¹ <http://www.kingkonglambayecano.com/>

² <http://es.slideshare.net/arexlambayeque/boletn-virtual-lambayeque-exporta-ya-edicin-18-marzo-2011>

Se constituye como persona jurídica (EIRL) desde el año 2011. Y sus principales mercados son las Regiones de Lambayeque, Piura, La Libertad y, Lima.

En esta condición y con apenas dos años de estar constituidos como tales, el gobierno peruano a través del Ministerio de la Producción, reconoce nuestra propuesta de calidad otorgándonos el Premio Nacional MYPE 2012. Este reconocimiento se constituye en un gran aliciente y nos obliga a asumir el reto de ser permanentemente mejores en el servicio que brindamos a nuestros clientes, con el propósito de satisfacer sus gustos y preferencias, cada vez más exigentes.

Hoy innova en el mercado con nuevas presentaciones y sabores, para posicionarse no solo en el mercado nacional, sino también internacional con dulces tradicionales que desde hace 17 años conserva su esencia y calidad.

1.2.3. Ubicación de locales³

La empresa cuenta con cuatro tiendas en Lambayeque, una oficina de ventas mayorista ubicada en la misma fábrica y cinco tiendas en Chiclayo. Las tiendas se describen a continuación:

- ✓ Av. Huamachuco n°101 - Lambayeque (cuenta con tres tiendas contiguas).
- ✓ Burga Fuelles n°734 -Lambayeque
- ✓ Jorge Chávez n° 275 - Santo Domingo, Lambayeque. (Oficina de ventas mayorista).
- ✓ Av. Bolognesi n° 731 - Chiclayo.
- ✓ Av. Bolognesi n° 736 - Chiclayo.

³ <https://es.scribd.com/document/366417614/Plan-Estrategico-Industria-Del-Dulce-Lamayecano>

- ✓ Av. Bolognesi n° 903 - Chiclayo.
- ✓ Av. Sáenz Peña n° 155 - Chiclayo.
- ✓ Av. Sáenz Peña n° 157 - Chiclayo

1.2.4. Misión y visión

1.2.4.1. Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de dulces tradicionales diversos, elaborados con los estándares de calidad e inocuidad, obteniendo una razonable rentabilidad que nos permita desarrollarnos empresarialmente, a nuestros colaboradores y contribuir con las demandas éticas de nuestra sociedad.

1.2.4.2. Visión

Ser una empresa líder, de concepción innovadora invirtiendo permanentemente en nuestros procesos y productos para mejorar y mantener la política de calidad y eficiencia, con un posicionamiento significativo en el mercado regional, nacional e internacional; así como el desarrollo de nuestro personal y el cumplimiento de la ética y responsabilidad social empresarial.

1.2.5. Valores Organizacionales

INDUSTRIA DE DULCES LAMBAYECANO EIRL valora el trabajo en equipo para lograr mejores resultados en la producción, distribución y comercialización del King Kong, para lo cual propugna la colaboración entre sus departamentos, promoviendo la armonía laboral y el respeto por las personas e ideas.



Figura 1: Valores Organizacionales

Tomado de los archivos de la empresa.

1.2.6. Fines de la empresa

La empresa industria del dulce Lambayecano EIRL persigue los siguientes fines:

- Producir más delicias y ofrecerle a más gente y con menos costo. Captar más consumidores de los productos que ofrecemos en la empresa san Roque.
- Vender la mayor cantidad de productos y así que permita generar más utilidades a nuestra empresa en el menor tiempo posible.

1.2.7. Objetivos Organizacionales

1.2.7.1. *Objetivo general.*

Consolidar y posicionar la producción, distribución y comercialización del dulce tradicional King Kong en los mercados nacionales e internacionales, basados en los requisitos de la norma “Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión”, y en el cumplimiento de los objetivos de inocuidad y calidad mediante la capacitación del personal y la mejora continua en todos los procesos de la organización ofreciendo un producto de calidad a precio justo.

1.2.7.2. *Objetivos específicos.*

- Conocer los lineamientos de las Buenas prácticas de manufactura y gestión para la correcta implementación del sistema de Gestión de Calidad de la Empresa Industria del dulce lambayecano EIRL.

- Obtener la certificación internacional ISO 9000 (International Standardization Organization), la cual especifica la manera en que una organización opera sus estándares de calidad, tiempos de entrega y niveles de servicio.

- Capacitar, entrenar y evaluar al personal involucrado en el desarrollo del sistema de Gestión de Calidad de la Empresa.

- Exportar nuestro producto tradicional King Kong lambayecano a los mercados Estados Unidos, Canadá, Japón y Chile.

1.2.8. Estructura organizacional

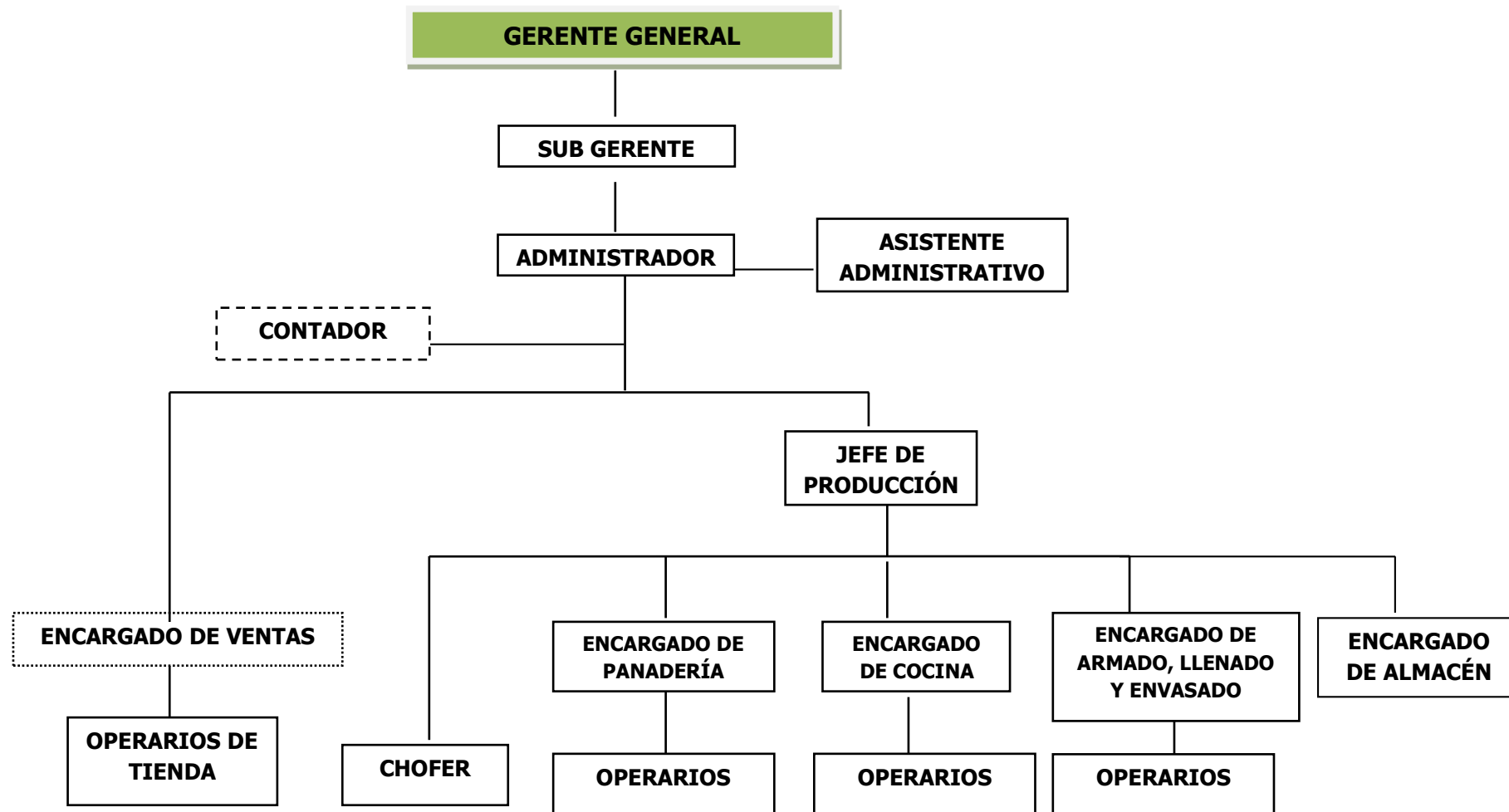


Figura 2: Organigrama de la empresa

Nota: Tomada de los “archivos de la empresa”. Elaborado por Admr. Efraín Macassi

1.2.8.1. *Manual de Funciones*

Las funciones y responsabilidades del personal del área y las unidades de producción son realizadas conforme se dispone en el manual de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión – “BPMG”. Dicho manual es un conjunto de instrucciones o procedimientos operacionales, que tiene que ver con la organización de los procesos productivos en las empresas, con la finalidad de generar productos y/o servicios de calidad a sus clientes.

Departamento de Producción

El departamento de Producción lleva a cabo el proceso de elaboración del producto King Kong Lambayecano, así como de otros productos, implementado el manual de Buenas Prácticas de Manufactura y Gestión. El proceso parte desde la recepción de insumos del Área de Almacén hasta la conversión de los mismos en producto final.

Dentro del área de producción se encuentra el Jefe de Producción, un Encargado de Panadería, un Encargado de Cocina, un Encargado de Armado, llenado y envasado y cinco operarios.

Son tareas del departamento de producción:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos de operación y mantenimiento de las máquinas de producción, para producir en las mejores condiciones de calidad, confiabilidad, seguridad y uso racional de los recursos.
- Formular, ejecutar y evaluar el plan estratégico de producción.
- Dirigir y supervisar los planes y procesos para la elaboración del King Kong.

- Recepción y control de los insumos, materias primas y materiales de empaque en este departamento.
- Elaboración del manjar blanco, del dulce de maní y dulce de piña.
- Horneado de la galleta.
- Armado, llenado y acabado final del producto.
- Supervisar la limpieza y desinfección de cada área.
- Supervisar las BPMG al personal del área.

ENCARGADO DE ALMACÉN.

Son tareas de almacén las siguientes:

- Verificar que todos los productos recibidos se encuentren en buenas condiciones.
- Almacenar en forma ordenada y adecuada, para facilitar la ubicación de los materiales, tanto para la entrega a los operarios, como para la realización de los inventarios.
- Despachar los productos de acuerdo a los requerimientos.
- Ser responsable del material a su cargo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Bases Teóricas

2.1.1. Teoría del Control

La rápida evolución del entorno económico y competitivo, así como las exigencias y prioridades cambiantes de los mercados, hacen que el desenvolvimiento de las empresas se encuentre sometido a un gran dinamismo; dicha situación crea la necesidad de desarrollar mecanismos de adaptación en forma permanente. La necesidad de ejercer control en las organizaciones fue reconocida por lo líderes más antiguos del gobierno, religiosos y de empresas comerciales; junto con la necesidad de dirigir y monitorear las actividades, los controles se establecieron en un esfuerzo por asegurar que los objetivos de la entidad fueran obtenidos y cumplidos (Fernández, 2005).

El origen del Control, surge con la Partida Doble, que fue una de las medidas de control, pero fue hasta fines del siglo XIX que los hombres de negocios se preocupan por formar y establecer sistemas adecuados para la protección de sus intereses. De manera general, podemos afirmar que la consecuencia del crecimiento económico de los negocios, implicó una mayor complejidad en la organización y por tanto en su administración, llegando a la conclusión de que el mundo empresarial ha cambiado y que este cambio debe ir acompañado de los medios necesarios para garantizar la buena gestión empresarial.

La evolución de las empresas, que responden a este incremento de la complejidad de los negocios con la correspondiente delegación de facultades, exige la implementación de aquellos controles necesarios para conseguir que las responsabilidades delegadas por los propietarios y directivos se conserven unidas a los mismos.

APORTES:

El control surge, de esta manera, como un requisito obligado para comprender y contrastar el modelo del negocio y evaluar el resultado de las decisiones delegadas así como el interés y conveniencia de cada una de las actividades que componen la cartera de la empresa. Pero el control de la gestión no sólo ha de permitir valorar el comportamiento de las actividades, operaciones y las actuaciones de sus respectivos gestores, sino que, además, constituye un instrumento para modelar los procesos de coordinación y participación.

El control en las Organizaciones (Mantilla, 2005)

El control en las organizaciones implica que la organización es un instrumento de un agente o grupo de agentes, quienes lo usan para lograr sus objetivos, destacando la disparidad de los poderes relativos de negociación entre los agentes que tienen control y los demás. En una empresa moderna ni siquiera el ejecutivo principal controla al resto de la organización porque el Gerente General también está sujeto al sistema de control de la empresa (Mantilla, 2005).

Todo sistema de control define un estilo de dirección específico, capaz de integrar y motivar favorablemente las conductas de las personas y de potenciar sus

capacidades. Lo sustantivo del control consiste, pues, en su capacidad para influir sobre los comportamientos de los responsables funcionales y operativos de la empresa y para integrarlos en un fin común. Por último, el control obliga a relacionar sistemáticamente los procesos de la empresa con el entorno que actúa. Por este motivo las empresas establecen planes de organización y un conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente y se cumple según las directrices marcadas por la dirección (Mantilla, 2005).

2.1.2. Teoría de la Gestión Empresarial

El concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo. Las empresas eran guiadas en base a estos métodos sin importar si éstas eran grandes o pequeñas, pero no se sentían obligadas hacerle frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración (Castillo, A. 2005).

Así poco a poco las innovaciones de la administración fueron creando extensiones base, tales como los números árabes y la aparición de la contabilidad, estas áreas ya mencionadas proporcionaron un mejor planteamiento y el control de la organización cuantitativamente.

La evolución histórica de la gestión empresarial, tiene un desenvolvimiento de ideas a nivel culturales en oriente y occidente, alcanzado el desarrollo del hombre en cada

uno de los sistemas sociales por lo que ha pasado, (Fernández, 2005), ya que ha evolucionado la toma decisiones analizando sus cuatros funciones claves para el desarrollo de mando a nivel empresarial, como lo son; planificar, organizar, dirigir y controlar, por consiguiente una gestión y persona dinámica en el mundo empresarial en el desenvolvimiento de un entorno y mercado competitivo y productivo a una escala mundial (Domínguez, 2000).

Fue hasta el siglo XIX cuando se crearon las primeras publicaciones donde se habló de la administración pero de una manera científica así mismo apareció la revolución industrial. El origen de la teoría de la gestión empresarial⁴, se desarrolla la misma a los comerciantes sumerios y los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Gestión, en la vida, carrera o negocio, es la ciencia de la planificación, organización y liderando el camino que conduce hacia un objetivo con la ayuda de los recursos disponibles. La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como gestionan los recursos, procesos y actividades.

Los teóricos utilizan métodos mecánicos para la organización y el trabajo para obtener productividad y eficiencia. Algunas de las habilidades principales de la teoría

⁴ <http://mitecnologico.com/igestion/Main/OrigenDeLaGestionEmpresarial#sthash.KofYyVlj.dpuf>

científica clásica contienen los métodos clásicos de una obra de creación y separar el trabajo entre empleados con iguales.

2.1.3. Teoría de Sistemas

Es una rama específica de la Teoría General de Sistemas que a través del análisis de las totalidades y las interacciones internas de éstas y las externas con su medio, es una poderosa importante herramienta que permite la explicación de los fenómenos que suceden en la realidad y también hacen posible la predicción de la conducta futura de esa realidad. La teoría general de sistemas fue esbozada por los trabajos del alemán Ludwig Von Bertalanffy y R.A. Fisher en el periodo intermedio entre las dos primeras guerras mundiales, publicados entre 1950 y 1968 (Rodríguez Ulloa, 1974).

El interés de la TGS, son las características y parámetros que establece para todos los sistemas. Aplicada a la administración, la Teoría de Sistemas, la empresa se ve como una estructura que se reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto individual como colectivamente. La teoría general de sistemas surgió con el fin de proporcionar un claro entendimiento de sistemas en general, además de saber la forma en que se constituyen y se desenvuelven, su estructura y su enfoque de particularidad.

La principal tarea de esta teoría es aportar conceptos para el desarrollo científico y analítico para la descripción de sistemas de todo tipo, como los que se desenvuelven de la naturaleza como son los abiertos y los artificiales que son los cerrados.

Los supuestos básicos de la Teoría General de Sistemas son:

- Existe una nítida tendencia hacia la integración de diversas ciencias naturales y sociales.
- Esa integración parece orientarse rumbo a la teoría de sistemas.
- Esto puede generar una integración muy necesaria en la adecuación científica.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más grande.
2. Los sistemas son abiertos: Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito con su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura: para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

La Teoría General de Sistemas afirma que las propiedades de los sistemas, no pueden ser descritos en términos de sus elementos separados; su comprensión se presenta cuando se estudian globalmente. La teoría de sistemas se aplica a cualquier sistema tanto natural como artificial.

En las organizaciones, la información se canaliza con el fin de cumplir los objetivos que se tienen planeados con ella, a medida que aumenta la información aumenta la organización pero la entrada de un exceso de información puede provocar entropía, es decir, la entrada de información en exceso superior a la que le sistema puede procesar.

El concepto de sistemas no es una tecnología en sí, pero es la resultante de ella. El análisis de las organizaciones vivas revela “lo general en lo particular” y muestra, las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y sobrevivir en un ambiente típico. Los sistemas vivos sean individuos u organizaciones, son analizados como “sistemas abiertos”, que mantienen un continuo intercambio de materia/energía/información con el ambiente. La Teoría de Sistemas permite reconceptuar los fenómenos dentro de un enfoque global, para integrar asuntos que son, en la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

Conceptos de Sistemas

Son bastantes las conceptualizaciones que aporta la TGS al conjunto del conocimiento humano. De ellas, merecen destacarse los de sistema, sinergia, recursividad, jerarquización, retroalimentación, entropía. Se explica a continuación los aspectos más sobresalientes de ellos (Vergara Barreto, M., Vergara Silva, O., & Vergara Silva, M., 2005).

SISTEMA: Son tres las definiciones más características al respecto:

1. Un *modelo* de naturaleza general, esto es, una representación conceptual de ciertos caracteres más bien universales de entidades observadas.
2. Un *conjunto* de elementos relacionados entre sí y con el medio ambiente; y
3. Un *conjunto* de elementos homogéneos, interdependientes e interactuantes entre sí y con su entorno, la cual puede ser expresado y operalizado matemáticamente.

2.2. Bases Conceptuales

2.2.1. Control

2.2.1.1. Definición de Control

Consideramos las siguientes perspectivas de la definición de control:

El Diccionario de la Real Academia define el *Control* como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Por su parte, establece que el control implica comprobar e inspeccionar una cosa, tener dominio o autoridad sobre alguna cosa o limitar o verificar una cosa.

De acuerdo a su significado gramatical, Control es la verificación, intervención o indagación. “El control es la tarea de escudriñar los resultados de una gestión que accede a obtener disposiciones para hacer progresos inmediatos y adquirir medidas provisionales. Además, tiene como ambición primordial, conservar la acción de cualquier empresa a ayudar a su progreso” (Stoner Freeman, S.f., páginas 425-436).

Según Stephen Robbins; David DeCenzo & Henry Moon (2009); definen al control como el proceso de vigilar las actividades con el fin de asegurarnos que se realicen conforme a los planes y se corrijan las desviaciones importantes.

2.2.2. COSO

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas) de los Estados Unidos de Norteamérica, a través del documento denominado “Control Interno-Marco

Integrado”, conocido como el modelo o informe de control COSO, estableció nuevas técnicas para la implementación y evaluación del control interno, a través de los cuales se orientaron los controles en las organizaciones (Estupiñán, 2015).

El informe COSO es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de Control Interno. Debido a la gran aceptación de la que ha gozado, desde su publicación en 1992, el Informe COSO I se ha convertido en el estándar de referencia en todo lo que concierne al Control Interno.

El grupo está constituido por representantes de las siguientes organizaciones:

- Asociación Americana de Contabilidad (AAA)
- Instituto Americano de Contadores Públicos (AICPA)
- Instituto de Ejecutivos Financieros (FEI)
- Instituto de Auditores internos (IIA)
- Instituto de Administración y Contabilidad (IMA)

El impacto de COSO sobre el tema de control interno es tan grande que comúnmente se le asocia como tal.

2.2.2.1. El control interno según el Informe COSO I

El informe COSO incorporó en una sola estructura conceptual los distintos enfoques existentes a nivel mundial, dado a la confusión que se originaba entre la gente de negocios, los legisladores y otros. Por ello, el Informe COSO ha establecido una estructura conceptual integrada. La actual definición del control interno emitida por The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los

Estados Unidos, a través del documento denominado “Control Interno-Marco Integrado”, amplía de la siguiente manera:

“ ... un proceso efectuado por la Junta Directiva, por la Administración, y el resto del personal de una entidad, diseñado para proporcionar a la administración un aseguramiento razonable con respecto al logro de los objetivos ...” en las siguientes categorías:

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

La primera categoría apunta a los objetivos básicos de la empresa, incluyendo metas de desempeño, rentabilidad y salvaguarda de recursos.

La segunda está relacionada con la preparación y publicación de estados dignos de confianza, incluyendo estados financieros intermedios y resumidos e información financieras derivada de dichos estados tales como ganancias por distribuir, reportadas públicamente.

La tercera se ocupa del cumplimiento de las leyes y las regulaciones a que la empresa está sujeta.

El control interno generalmente se considera que pertenece a un espectro de actividades dentro de una organización total. También es generalmente convenido que el control interno está destinado a asistir en la consecución de los objetivos de una entidad, y de esa manera constituye un medio para un fin.

CONTROL INTERNO SEGÚN COSO

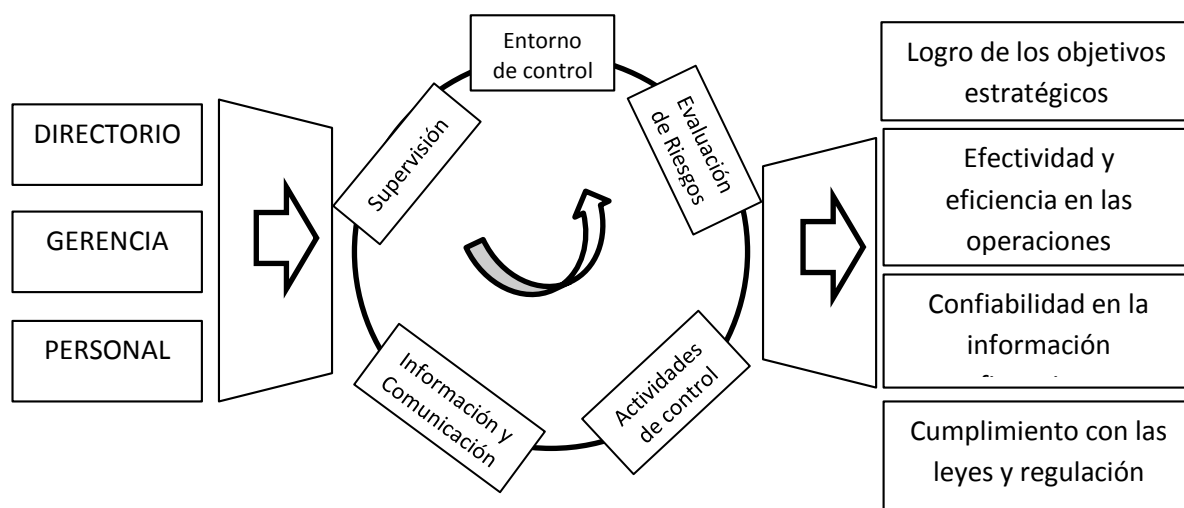


Figura 3: Coso Marco Control Interno Integrado

Tomado del Dr. Miguel Aguilar Serrano 2013.

2.2.2.2. *Objetivos del Control Interno*

Hay una relación directa entre los objetivos de la empresa y el control interno que la empresa implementa para asegurar el logro de tales objetivos, una vez establecidos los objetivos es posible identificar posibles riesgos que impedirían el logro de los objetivos (Estupiñán, 2015).

El logro de los objetivos que persigue el modelo se refiere a:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y ordenamientos.

2.2.2.3. *Importancia del Control Interno*

Para este modelo, el control interno es:

- El corazón de una organización.
- La cultura, las normas sociales y ambientales que la gobiernan.

- Los procesos del negocio (Los mecanismos por medio de los cuales una organización proporciona bienes y/o servicios de valor agregado).
- La infraestructura, la tecnología de la información, las actividades, las políticas y los procedimientos.

La importancia de contar con un sistema de control interno en las pequeñas y medianas empresas permite tomar control de las operaciones, procedimientos o actividades y demás operaciones que realizan dichas empresas y permite seguir el ciclo de sus actividades permitiendo detectar errores, corregirlos y evitar que ocurran nuevamente.

2.2.2.4. *Componentes del Control Interno*

La estructura del control interno propuesta por el informe COSO I, identifica cinco componentes interrelacionados. Estos se derivan de la manera como la administración dirige un negocio, y están integrados en el proceso de administración. Se muestra en la siguiente figura la pirámide de los componentes del control interno:



Figura 4: Pirámide de los componentes del control interno

Nota: Tomado de “La gestión del control de la empresa de José de Jaime Eslava (2013)

Según Mantilla (2005) menciona que el control interno difiere por ente y tamaño y por sus culturas y filosofías de administración. Así, mientras todas las entidades necesitan de cada uno de los componentes para mantener el control sobre sus actividades, el sistema de control interno de una entidad generalmente se percibirá muy diferente al de otra.

Según el Informe COSO I (1992) el control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

Tabla 1: Componentes del Control Interno según COSO I

<p style="text-align: center;"><u>Ambiente de Control</u></p> <p>Integridad y valores éticos-Estructura Orgánica-Asignación de Autoridad y Responsabilidades-Competencia de los empleados-Filosofía y Estilo de operaciones-Política de Recursos Humanos y procedimientos-Junta de Directores-Comité de Auditoría.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Evaluación de Riesgos</u></p> <p>Objetivos globales-Objetivos por actividad-Identificación y análisis de riesgos-Gestión del cambio-Riesgo de fraude.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Actividades de Control</u></p> <p>Políticas y procedimientos-Indicadores de Desempeño-Controles Físicos-Segregación de Funciones-Procesamiento de Información.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Información y Comunicación</u></p> <p>Calidad de la información-Efectividad de las comunicaciones internas y externas.</p>
<p style="text-align: center;"><u>Supervisión y Monitoreo</u></p> <p>Monitoreo continuo-Evaluaciones puntuales o autoevaluaciones-Comunicación de deficiencias de control.</p>

Nota: Tomado del libro *Control Interno: Informe COSO* de Samuel A. Mantilla B.

2.2.2.4.1. Ambiente de Control

El ambiente de control o entorno de control marca la base del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. La esencia de cualquier negocio es su gente-sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la competencia-y el ambiente en que ella opera; la gente es el motor que dirige la entidad y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan (Mantilla, B., 2004).

En esencia, este componente establece el tono de una organización. Esta es la fundamentación para todos los otros componentes del control interno, suministrando disciplina y estructura. El ambiente de control incluye factores de integridad, valores éticos y competencia del personal de la entidad (Estupiñán, 2015).

Factores del Ambiente de Control

Un evaluador debe considerar cada factor del ambiente de control para determinar cuando existe un ambiente de control positivo. Se presentan a continuación varios aspectos a tener en cuenta:

Integridad y valores éticos

La integridad es un pre-requisito para el comportamiento ético en todos los aspectos de las actividades de una empresa. Son parte del comportamiento moral, de la cultura y de la conducta de las personas en general. Tal clima contribuye de manera importante a la efectividad de las políticas de la compañía y de los sistemas de control, y ayuda a influenciar la conducta que no está sujeta de la misma manera a los más elaborados sistemas de control.

Compromiso para la competencia

La competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarios para realizar las tareas que definen los trabajos individuales.

Filosofía y estilo de operación de la administración

Actitudes y acciones hacia los informes financieros, aceptación de riesgos, la frecuencia de integración y comunicación entre gerentes y otro personal. La filosofía y el estilo de operación de la administración afecta la manera como la empresa son manejados, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de una empresa proporciona la estructura conceptual mediante la cual se planean, ejecutan, controlan y monitorean sus actividades para la consecución de los objetivos globales. Una entidad desarrolla una estructura organizacional adaptada a sus necesidades; es decir, la conveniencia de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades.

Asignación de Autoridad y Responsabilidad

Para determinar la asignación de responsabilidad y la delegación de la autoridad, éstas tienen que ser acorde con las metas y objetivos de la entidad, funciones operacionales, requerimientos regulatorios, e incluyendo la responsabilidad del sistema de información y las autorizaciones de cambios.

Políticas y prácticas sobre recursos humanos

Determinar si el empleo, adiestramiento, promoción, compensación y despido de los empleados están acorde con dichas prácticas y políticas establecidas.

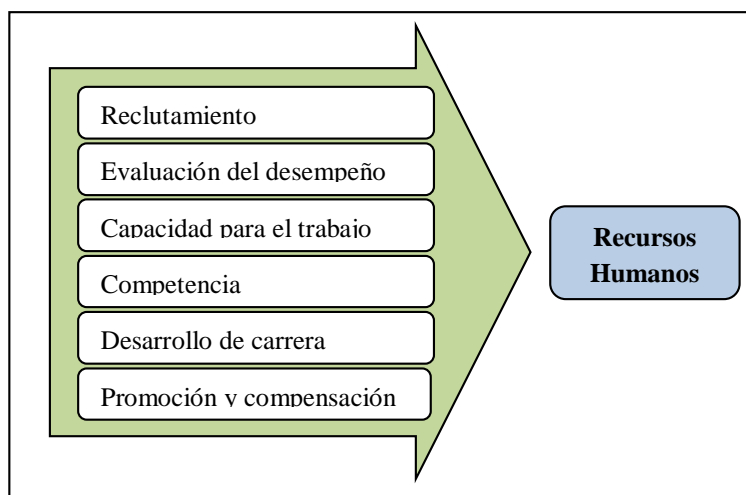


Figura 5: Políticas de Recursos Humanos

Nota: Tomado de NIA: Manual de Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad p.32. C.P.C. Jaime E., Vizcarra Moscoso 2013.

2.2.2.4.2. Evaluación de Riesgos

Todas las entidades, sin hacer caso de tamaño, estructura, naturaleza o clase de industria, enfrentan riesgos en todos los niveles de sus organizaciones; dichos riesgos afectan la habilidad de la entidad para sobrevivir. La evaluación de riesgos radica en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes de una organización.

Este componente del control interno se enfoca en la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos; la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias (Estupiñán, 2015).

En la dinámica actual de los negocios, se debe prestar especial atención a:

- Los avances tecnológicos
- Los cambios en los ambientes operativos
- Las nuevas líneas de negocios
- La expansión extranjera
- El personal nuevo
- El rápido crecimiento.

2.2.2.4.3. Actividades de Control

Según Gaitán, R. (2015), las actividades de control son las políticas y procedimientos que se desarrolla a través de toda la organización y garantizan que las directrices de la gerencia se lleven a cabo y los riesgos se administren de manera que se cumplan los objetivos.

Así para Betancur & López (2007) las actividades de control se hacen visibles en las políticas organizacionales, las cuales deben estar desarrolladas para todos los niveles, ya sea estratégico, administrativo y operacional.

Las actividades de control se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones.

2.2.2.4.4. Información y Comunicación

La información y comunicación se refieren básicamente a captar e intercambiar la información en una organización y el apoyo al cumplimiento de las responsabilidades. Cada entidad debe desarrollar sistemas interrelacionados que

permitan al personal de la entidad capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones (Ricardo, 2005).

Por otra parte, Veraz Rabines (2013) infiere que en esta actividad se refiere a la identificación, recopilación y comunicación de información de la organización, de modo tal que permita, en el tiempo y la forma, ser oportuna y contribuya a que los empleados cumplan con sus responsabilidades. En concordancia, es necesario que cada miembro de una organización conozca el rol que le corresponde desempeñar en su interior y que cuenten con información periódica y oportuna que requieren para orientar sus acciones. (Cervantes Corona, 2009).

2.2.2.4.5. Monitoreo o Supervisión

Los controles internos deben ser “monitoreados” constantemente para asegurarse de que el proceso se encuentra operando. Conforme a ello, Mantilla (2005) expone que el monitoreo incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones.

En definitiva, cada entidad debe monitorear el proceso total, y debe considerar como necesario hacer modificaciones. De esta manera, el sistema de control puede reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen (Núñez Hurtado, 2012). Por ello, un sistema de control interno necesita ser supervisado, o sea, implementar un proceso de evaluación de la calidad del desempeño del sistema simultáneo a su actuación.

2.2.3. Sistema de Control Interno

2.2.3.1. Definición de Sistema

Un sistema es un conjunto de partes ordenadas e interrelacionadas para llegar a un propósito o fin determinado, el cual debe cumplir con condiciones tales como:

- a. El desempeño de cada una de las partes que conforma el sistema afecta la totalidad del conjunto.
- b. El desempeño de las partes, así como sus efectos sobre la totalidad del sistema son interdependientes.
- c. Ninguno de los efectos causados por el desempeño de alguna de las partes, tiene efectos independientes.

Hoy, cuando decimos que las organizaciones son sistemas, nos referimos a los sistemas abiertos. Es decir, reconocemos la interacción constante de la organización con su entorno, lo cual resulta en entropía negativa o sinergia. Una organización (y sus gerentes) es un sistema que interactúa con su ambiente y depende de él.

2.2.3.2. Definición de Sistema de Control Interno

Según Estupiñán (2015); se entiende por Sistema de Control Interno para Empresas Privadas, el conjunto de políticas, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación establecidos por la junta directiva, la alta dirección y demás funcionarios de la entidad para proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

1. Mejorar la eficiencia⁵ y eficacia⁶ en las operaciones de la entidad.
2. Prevenir y mitigar la ocurrencia de fraudes, originados tanto al interior como en el exterior de la entidad.
3. Realizar una gestión adecuada de los riesgos.
4. Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la entidad.
5. Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la entidad.

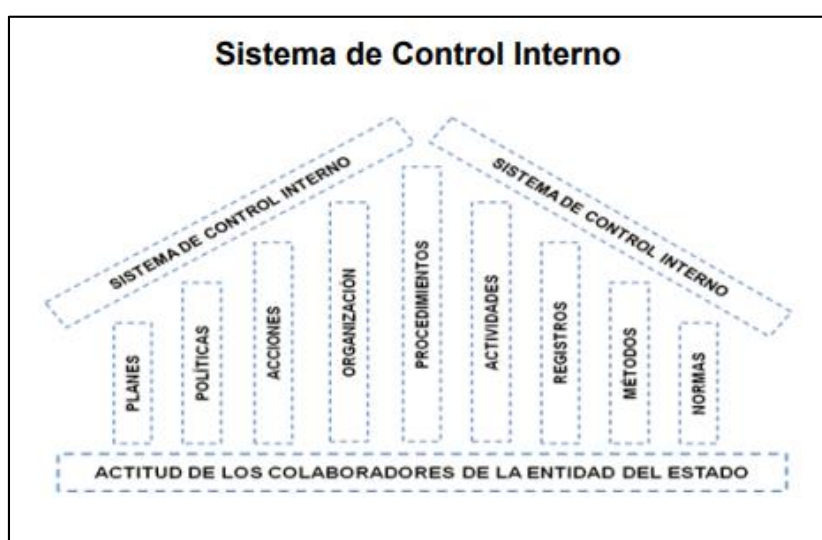


Figura 6: Elementos del Sistema de Control Interno

Nota: Tomado de Rodrigo Estupiñán Gaitán.

2.2.4. Gestión

⁵ Eficiencia es la capacidad de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

⁶ Eficacia es la capacidad de alcanzar las metas y/o Resultados propuestos.

2.2.4.1. Definición de Gestión

El concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización. La palabra gestión proviene directamente de “GESTIO-ONIS”: acción de llevar a cabo y, además, está relacionada con “gesta”, en tanto historia de lo realizado, y con “gestación”, llevar encima.

En otro de sus apartes, Chiavenato relaciona a la gestión como "La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado".

Si nos enfocamos en la aplicación del concepto de gestión para llevar a cabo las actividades de una empresa, es importante destacar que por lo general, el mismo suele tener mucha más aplicación en las empresas de propiedad privadas, que son más conocidas como el sector privado empresarial.

2.2.4.2. Gestión Empresarial

La gestión empresarial⁷ es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

La gestión empresarial conocida también como administración de empresas o ciencia administrativa es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades.

⁷http://dspace.unitru.edu.pe/xmlui/bitstream/handle/123456789/753/diaz_ericka.pdf?sequence=1&isAllowed=y

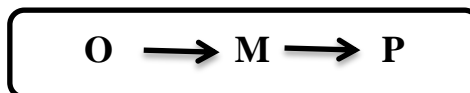
En su obra *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Idalberto Chiavenato define la gestión empresarial como “el proceso de planear, organizar, integrar, direccionar y controlar los recursos (intelectuales, humanos, materiales, financieros, entre otros) de una organización, con el propósito de obtener el máximo beneficio o alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DESARROLLADA

3.1. Tipo de Investigación

El diseño de la presente investigación es de tipo descriptiva-exploratoria y propositiva. Es descriptiva-exploratoria porque pues se orienta hacia el problema, describe sus elementos y los investiga a profundidad; y propositiva, porque se ha elaborado una propuesta para la implementación de un Sistema de Control Interno para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, que permitirá el mejoramiento de su gestión empresarial.

El diseño de la muestra es el siguiente:



Dónde:

O: Observación

M: Muestra

P: Propuesta

3.2. Diseño de la Investigación

Se utiliza el método inductivo dado que de las observaciones particulares, como es el caso de los sistemas de control interno, se llega a conclusiones generales, sobre la efectividad del sistema general de control interno. De la misma manera, se utiliza el método de análisis tomando en cuenta que se identifican y analizan cada una de las partes del sistema.

3.3. Población y Muestra

Población: la población objeto de estudio en la presente investigación está conformada por:

- Gerente General (1)
- Administrador (1)
- Jefe de Ventas (1)

Población total : 3 personas

Muestra: es equivalente a la población.

3.4. Materiales, Métodos, Técnicas e Instrumentos de recolección de datos.

3.4.1. Materiales

En la presente investigación se utilizan los siguientes materiales: libros físicos, libros e-book, revistas científicas, revistas académicas, material de internet, tesis, computadora, laptop, USB, CD's.

3.4.2. Métodos

Para el desarrollo de los fundamentos teóricos y normativos de la investigación se aplicarán los métodos teóricos de acuerdo a las características de cada tema tratando en el proceso de investigación entre otros métodos tenemos:

Método descriptivo

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo, con el fin de describir hechos de manera objetiva y comprobable. Dicho método fue utilizado al dar a

conocer la información de la empresa como es su ubicación geográfica, reseña histórica, misión, visión, fines y valores organizacionales, objetivo general y objetivos específicos los cuales fueron expuestos por el administrador de la empresa industria del dulce Lambayecano EIRL.

Método inductivo

Este método básicamente se basa, que a partir de aspectos y casos particulares, llegan a la generalización; dicho de otra forma, de lo concreto a lo complejo, de lo particular a lo general.

3.4.3. Técnicas de Recolección de Datos

Para lograr la correcta realización del estudio de investigación nos basamos en lo expuesto por Hernández Sampieri para la recolección de datos, donde aplicamos las siguientes técnicas en la presente investigación:

- **Análisis Documental:** Esta técnica se utilizó para analizar la información bibliográfica y otros aspectos relacionados con el control interno y la gestión empresarial en las empresas, para los antecedentes y marco teórico de esta investigación, identificando la descripción física del documento a través de sus elementos formales como autor, título, editorial, nombre de revista, año de publicación, etc., hasta la descripción conceptual de su contenido.
- **Guía de observación:** la observación es una técnica que consiste en la utilización de los sentidos para captar cualquier hecho, situación relativa a la investigación en progreso.

- **Observación y verificación documental:** Mediante el análisis de documentación, se busca identificar y escribir las actividades de las distintas áreas de la empresa, y la efectividad de los controles respectivos.

3.4.4. Instrumentos de Recolección de Datos

Y los instrumentos que se aplicaron fueron:

- **Listas de Verificación:** se aplicaron las listas de verificación para la Evaluación de los Componentes del Control Interno; principalmente se hace el diseño y aplicación con preguntas relacionadas con los diferentes componentes de control, tomando como base el informe COSO I. El objetivo es evaluar todos los componentes del control interno desde la percepción de la parte estratégica, táctica y operativa de la empresa.

Se valoraron cinco componentes del Control Interno: 1. Ambiente de Control; 2. Evaluación de Riesgos; 3. Actividades de Control; 4. Información y Comunicación y 5. Monitoreo.

Las listas de verificación son aplicadas en forma personal realizada a los jefes y/o encargados de cada área de la empresa. De esta manera se aplicó al Gerente General de la empresa, otra a la Administración y una último la encargada del Área de Ventas. La finalidad de evaluar el control interno desde estas tres instancias, es validar los resultados que se obtengan con el diagnóstico, pues se debe tomar en cuenta que la percepción e intenciones acerca del control interno pueden ser unas para el Gerente de la empresa, y la percepción de los empleados otra.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

En el presente capítulo se procedió hacer la evaluación de los componentes de control interno y los procesos, actividades, operaciones y procedimientos a la Empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, utilizando la metodología del informe COSO I, para ello se aplicó listas de verificación para evaluar los componentes del control interno.

Diagnóstico del Control Interno

Para valorar el nivel de madurez del control interno y evaluar la implementación de los cinco componentes del control interno basados en la metodología del informe COSO I en la empresa, se elaboró listas de verificación a fin de obtener información y evidencias documentales para determinar la existencia de los componentes del control interno; así como para identificar áreas de oportunidad y opciones de mejora que puedan incidir en el fortalecimiento del sistema de control interno.

El cuestionario consta de 110 preguntas, fundamentadas en los cinco componentes del informe COSO I, y distribuidas de la forma siguiente:

- Ambiente de control 38 preguntas
- Evaluación de Riesgos 12 preguntas
- Actividades de Control 24 preguntas
- Información y Comunicación 21 preguntas, y
- Actividades de Supervisión 15 preguntas.

Para el siguiente cuestionario de preguntas se seleccionó a tres personas encargadas de las diferentes áreas que elaboran en la empresa, como se muestra:

GERENCIA: Sr. Natalio Cruz Tiquillahuanca

ADMINISTRACIÓN/ GERENCIA COMERCIAL: Efraín Maccasi Mandujo

VENTAS: Yolanda Rojas Calderón

Una vez tabuladas y presentadas las listas de verificación, se registran las respuestas de las preguntas relacionadas con la identificación y evaluación de los componentes del control interno. Las listas de verificación comprenden una serie de preguntas en secuencia lógica, y estructuradas, que permitirá resaltar las fortalezas y debilidades dentro del sistema de control interno.

Los resultados de las listas de verificación brindan un registro permanente de los controles, tanto a nivel de la entidad como de procesos. Por lo general, las listas de verificación del control interno presentan la información en un formato sencillo para que puedan comprenderlas con facilidad. Además, ayudan a identificar y a acelerar el proceso de evaluación de control.

Para cada uno de los componentes del control interno, las opciones de respuesta tienen asignadas un valor de cuantificación determinado como se muestra a continuación:

Tabla 2: Escala de Valoración de Respuesta

RESPUESTA	Valores Asignados	Nivel de cumplimiento
SIEMPRE	4	Cumplimiento satisfactorio
CASI SIEMPRE	3	Cumplimiento parcial
A VECES	2	Mínimo cumplimiento
NUNCA	1	Cumplimiento nulo

Nota: Estupiñán Gaitán Rodrigo. Libro: Administración de riesgos E.R.M.
y la auditoría interna

Posteriormente los valores asignados según las respuestas se promedian para obtener una calificación promedio final del componente, y de esta manera determinar su nivel de eficiencia.

Al igual como pasa con los sistemas de gestión de riesgos, podemos medir o cuantificar el nivel de desarrollo o madurez del sistema de control en las diferentes áreas de la organización. Respecto a la determinación de la madurez del sistema de control interno, se utilizó la metodología denominada *Modelo de Madurez de la Capacidad de Integración*, el cual establece un conjunto de prácticas o procesos claves agrupados en áreas de proceso, los cuales se agrupan en cinco “niveles de madurez”, de modo que una organización que tenga institucionalizadas todas las prácticas incluidas en un nivel y sus inferiores se considera que ha alcanzado ese nivel de madurez.

Los niveles son: Inexistente, Inicial, en proceso, implementado y óptimo. Por lo que nos podemos auxiliar del siguiente modelo, el cual describe cada una de las etapas en las cuales se puede encontrar el sistema de control interno.

Tabla 3: Matriz de Maduración

MATRIZ DE MADUREZ DEL CONTROL INTERNO				NIVEL DE RIESGO ASOCIADO
COMPONENTES – NORMAS BÁSICAS				
NIVEL-PERCEPCIÓN		ESCALA DE MEDICIÓN		
1	Inexistente	0	1	Extremo
2	Inicial	1.01	2	Alto
	Los componentes de Control Interno se encuentran formalizados y sus normas básicas se encuentran incorporadas en muy pocos procesos.			
3	En proceso	2.01	3	Moderado
	Los componentes de Control Interno están definidos formalmente y sus normas básicas se encuentran en proceso de incorporación (parcialmente) en los procesos.			
4	Implementado	3.01	4	
	Los componentes de Control Interno están definidos formalmente y todos sus componentes y normas básicas se encuentran en la mayoría de los procesos.			
5	Optimo	4.01	5	Bajo

Sirviéndonos del desarrollado de las “listas de verificación” y recopilada las evidencias que sustentan la valoración otorgada a cada afirmación contemplada en dicha “lista de verificación”, se ha obtenido los siguientes resultados para cada componente del control interno.

Evaluación y Determinación del Nivel de Implementación del Sistema de Control Interno en la empresa

I. Ambiente de control o entorno de control:

Este componente es la base para el resto de los componentes del control; un ambiente de control débil origina que sin importar el adecuado diseño del resto de los componentes, no se pueda confiar totalmente en éstos. El ambiente de control fija el nivel de disciplina y estructura que hay en la empresa; entonces, se puede afirmar, que la base de una buena administración comienza con el desarrollo de un buen entorno de control. Para evaluar el primer componente, ambiente de control se realizaron 38 preguntas que tiene por objetivo identificar si se establecieron normas, procesos y estructuras que proporcionan la base para llevar a cabo el control interno en toda la empresa; así como la normativa que proporciona disciplina para apoyar al personal en la consecución de los objetivos organizacionales.

Asimismo, las preguntas permitirán conocer si la gerencia y personal de la empresa, han establecido y mantienen un entorno de control que implique una actitud de respaldo y compromiso hacia el control interno. Estas preguntas han sido contestadas por los tres encuestados bajo las opciones que se describen en la tabla N° 02.

VALORES ASIGNADOS	PUNTUACIÓN RESPUESTAS
Nunca	1
A veces	2
Casi Siempre	3
Siempre	4

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL													
N°	FACTORES	GERENCIA				ADMINISTRACIÓN				VENTAS			
		VALORACION 1				VALORACION 2				VALORACIÓN 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS													
1	¿Tiene la empresa formalizado un Código de ética o normas de conducta?	X				X				X			
2	De no existir un código escrito de comportamiento, ¿La gerencia enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea en reuniones grupales, individuales?			X				X				X	
3	¿La gerencia predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento?				X				X			X	
4	¿La empresa cuenta con un listado de valores éticos que se ponen en práctica?	X				X				X			
5	¿Los jefes o encargados del área tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando casos de abuso?				X				X			X	
PRACTICAS RELATIVAS A LA GERENCIA													
6	¿La empresa tiene establecido cuál es su misión, visión, objetivos y valores organizacionales?				X				X				X
7	¿Se ha establecido para el área objetivos específicos?	X				X				X			
8	¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión?			X			X				X		
ADMINISTRACION ESTRATÉGICA													
9	¿La Gerencia difunde y es de conocimiento general al personal la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la empresa?			X				X				X	
10	¿Los objetivos organizacionales son consistentes con la misión de la empresa?				X				X				X
11	¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia de las operaciones a su cargo respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa?				X				X				X
FILOSOFIA Y ESTILO DE OPERACIÓN DE LA ADMINISTRACION													

12	¿La gerencia presenta oportunamente la información financiera y de gestión?			X				X				X	
13	¿Son frecuentes las reuniones entre la Gerencia General y la parte operativa de la empresa?			X				X				X	
14	¿La gerencia es prudente al momento de enfrentarse a un riesgo?		X				X			X			
15	¿La dirección exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera por parte del responsable de contabilidad?				X			X				X	

ESTRUTURA ORGANIZATIVA

16	¿Cuenta la entidad con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tiene definida claramente la línea de mando?				X				X				X
17	¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa?				X				X				X
18	¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?			X			X				X		
19	¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos?	X				X				X			
20	¿Existe un buen nivel de comunicación en la empresa?			X				X				X	
21	¿La empresa cuenta con Manual General de Organización y Funciones?	X				X				X			

ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

22	¿Cuenta la empresa con un Manual de Puestos?	X				X				X			
23	¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en manuales, reglamentos u otros documentos normativos?				X		X			X			
24	¿Cuenta la empresa con un reglamento interno para el personal?				X				X	X			
25	¿Cuenta la empresa con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades?				X				X				X
26	¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?		X				X			X			

27	¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?			X				X			X		
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS													
28	¿Cuenta la empresa con procedimientos formales y por escrito para la selección y contratación de personal?	X				X				X			
29	¿Existe una unidad específica para la de gestión de recursos humanos?				X				X				X
30	¿El proceso de rango de remuneraciones es efectuado en los tiempos establecidos? ¿La escala remunerativa está en relación al cargo, funciones y responsabilidades asignadas?				X		X				X		
31	¿Se realizan capacitaciones, charlas continuas al personal? ¿Con qué frecuencia se realiza?		X				X				X		
32	¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación de desempeño del personal?	X				X				X			
33	¿Existen mecanismos y políticas para la aplicación de sanciones disciplinarias ante un mal comportamiento?				X				X	X			
COMPETENCIA PROFESIONAL													
34	¿El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?				X				X		X		
35	¿Durante el proceso de selección de personal se evalúa la experiencia de los candidatos para un cargo como parte del perfil que debe cumplir?			X				X			X		
36	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del trabajador a la empresa?	X				X				X			
37	La Gerencia/Administración son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno		X				X			X			
38	¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?			X			X				X		

Las respuestas de los tres encuestados son sumadas con la finalidad de obtener un resultado promedio por cada componente como se muestra en la tabla N° 05. De igual manera, para los distintos factores evaluados para el ambiente de control (integridad y valores éticos, práctica relativa a la gerencia, competencia profesional, administración estratégica, filosofía de la dirección y estilo de operación, estructura organizativa, asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas en personal), se promedian los resultados a fin de establecer un valor promedio total para este apartado.

De esta manera se obtiene una calificación promedio para cada uno de los componentes del control según el informe COSO I.

Tabla 5: Tabla de Valoración para el componente Ambiente de Control

COMPONENTE: AMBIENTE DE CONTROL					
N°	FACTORES	PUNTAJE TOTAL POR CADA FACTOR			CALIFICACIÓN PROMEDIO
		GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	
1	Integridad y valores éticos	13	13	8	2.27
2	Prácticas relativas a la gerencia	8	7	7	2.44
3	Administración estratégica	11	11	10	3.56
4	Filosofía y estilo de operación de la administración	12	11	8	2.58
5	Estructura organizativa	16	15	14	2.50
6	Asignación de autoridad y responsabilidad	18	16	10	2.44
7	Administración de recursos humanos	16	14	11	2.28
8	Competencia profesional	13	12	8	2.20
TOTAL COMPONENTE					2.53

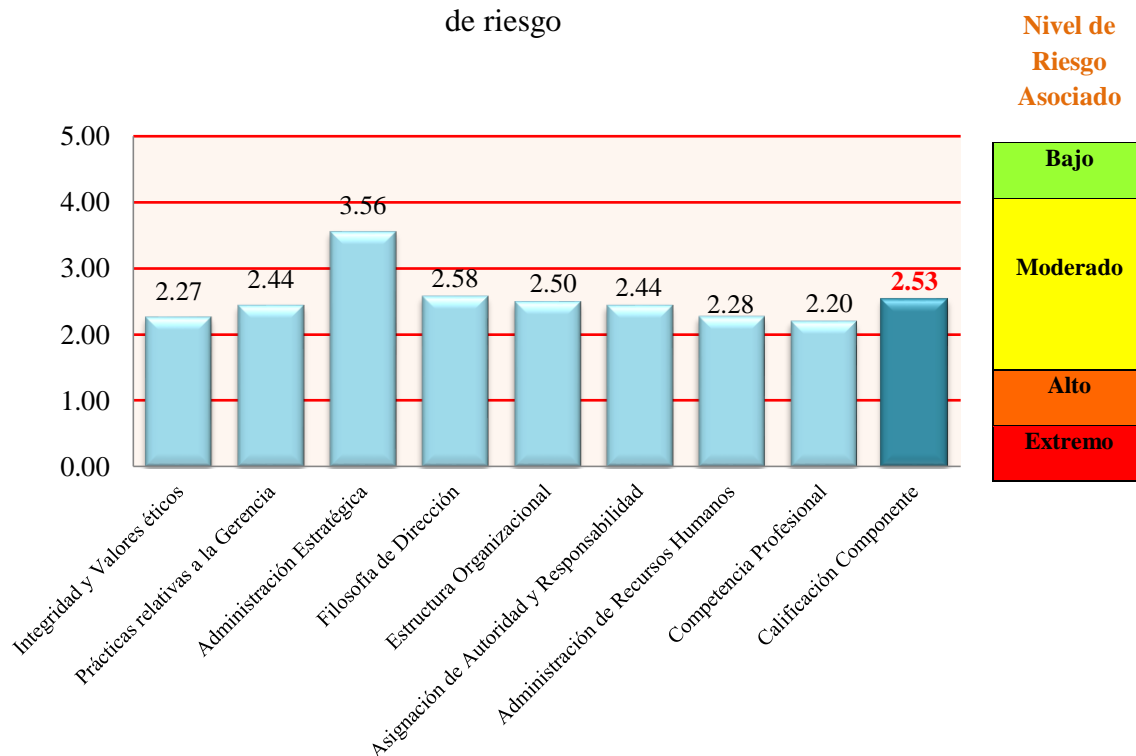
Nota: Datos obtenidos de las Listas de Verificación

El resultado de la columna denominada “calificación promedio” se obtiene de los resultados mostrados en la tabla de tabulación de las listas de verificación para la evaluación del control interno, arrojando un resultado contemplado en un rango con un significado específico como se describe en tabla N° 02.

El componente Ambiente de Control, registra una calificación promedio de 2.53 puntos, ubicándose en el nivel de percepción “En proceso”.

En la siguiente gráfica se hace la comparación entre lo esperado y lo evaluado por medio de las listas de verificación a fin de emitir el concepto correspondiente.

Figura 7: Percepción del Sistema de Control Interno asociado al nivel de riesgo



Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del componente Ambiente de Control y se compara con el nivel promedio (Calificación Componente)

Con lo referente al factor de integridad y valores éticos, en una PYME puede, en la mayoría de casos, no disponer de un código de ética y/o conductas escrito, lo cual no implica que carezca de una cultura propia. La integridad y el comportamiento ético pueden notificarse verbalmente en reuniones con el personal. Los resultados muestran que a pesar de que con frecuencia la gerencia y administración predica con el buen ejemplo su comportamiento y enfatiza la importancia de la integridad y el comportamiento ético hacia el personal, se percibe que no se han implementado mecanismos para verificar el cumplimiento de los valores éticos y evitar conflictos de interés, esto se correlaciona con la ausencia de un código de ética propio.

Claro está que la actitud, acción y valores de la gerencia vienen a establecer el tono de la entidad en la administración y operación, además, influenciando el ambiente de control interno en las actividades de desempeño de los empleados. La gerencia debe mostrar una actitud positiva hacia los controles internos, realizando evaluaciones sobre el desempeño, discutiendo los controles internos en reuniones con el personal; y recompensando a los empleados por sus buenas prácticas en el desempeño del control interno.

En cuanto a los factores: prácticas relativas a la gerencia y administración estratégica, se percibe que la empresa tiene definido y establecido cuál es su misión, visión y objetivos organizacionales enmarcados en un plan estratégico elaborado por la administración los cuales son consistentes con la naturaleza de la empresa y los cuales enmarcan el desarrollo de sus actividades y operaciones diarias. Los resultados de la evaluación indican que la gerencia divulga y es de conocimiento la misión y visión de la empresa hacia el personal.

Por otro lado, se ha encontrado falencias: la empresa no ha establecido por escrito y formalmente objetivos específicos que enmarquen el desarrollo de las actividades para cada área evaluada de la empresa. En cuanto, a la revisión de informes financieros y de gestión, la empresa no las realiza periódicamente y esto puede afectar en la correcta y óptima toma de decisiones ante eventuales sucesos.

En relación con el factor de filosofía y estilo de operación de la administración, afecta en la manera de cómo la empresa es manejada, incluyendo el conjunto de riesgos normales de los negocios. En cuanto a los resultados arrojados de las listas de verificación, se muestra que la frecuencia de interacción entre la gerencia y la operativa particularmente se realiza semanalmente para revisar los logros y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y además se muestra la actitud y actuación de la administración hacia el procesamiento y cumplimiento para la presentación de información financiera, preocupándose acerca de la confiabilidad de los reportes financieros por parte de los responsables de contabilidad.

La estructura organizacional de la empresa resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía. Sin embargo, en relación con la variable de asignación de tiempo a los jefes y/o encargados de cada departamento para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente, por lo general el tiempo de trabajo es adecuado para cumplir con sus responsabilidades y funciones asignadas. Una falencia encontrada en este factor es que las áreas evaluadas no cuentan con manuales de políticas y procedimientos y un manual de funciones por escrito y formal que permita el correcto desarrollo de sus funciones y actividades diarias.

De la misma forma parece existir una disconformidad con relación a la asignación de autoridad y responsabilidad, no parece darse de forma sistemática y clara, conllevando a la duplicidad de funciones y responsabilidades, recayendo sobre una sola persona la realización de procesos importantes; ante la inexistente formalización de un manual de funciones para las áreas evaluadas no hay una correcta segregación de funciones y responsabilidades, por lo que los encargados tienen que realizar doble función en el desarrollo de sus actividades y tareas.

Por otro lado, la empresa no cuenta con un Manual de Puestos formal y un diagrama de flujo para la contratación de servicios profesionales por escrito que permita la correcta y oportuna selección y contratación de personal acorde con lo requerido para el puesto, y además, se percibe que no se ha encontrado evidencia de un mecanismo para evaluar el desempeño del personal, por lo que podría generar falta de compromiso y logro de los objetivos de la empresa.

En materia de políticas y prácticas de recursos humanos, es esencial para la contratación y retención de la gente competente que se establezcan políticas y prácticas que permitan que los planes que tiene la empresa sean llevados a cabo y que sus metas sean alcanzadas; es posible que las políticas de recursos humanos no estén formalizadas tal como se espera en una gran empresa, sin embargo las prácticas pueden existir y ser comunicadas. La evaluación realizada a la empresa muestra que no existe suficiente claridad en normas y procedimientos para la selección, contratación, evaluación, y remuneración de personal. Las promociones orientadas al desempeño y evaluación del personal, no hay evidencia documental de la existencia de un mecanismo de evaluación periódica.

En cuanto al factor de compromiso para la competencia, por un lado, la empresa no cuenta con descripciones formales de funciones que comprenden trabajos específicos. Aunque si se suele realizar una evaluación del perfil requerido para cada cargo en el momento de contratación de personal. Efectivamente, sobre este tema no se hallan evidencias de manuales de funciones y responsabilidades que permitan que los empleados tengan pautas para el desarrollo de su trabajo.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 6: Resultados totales del Componente Ambiente de Control

COMPONENTE	FACTORES	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI - CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y Valores éticos	2.27	En proceso	2.53	En Proceso	Moderado
	Prácticas relativas a la Gerencia	2.44	En proceso			Moderado
	Administración Estratégica	3.56	Implementado			Moderado
	Filosofía de la Dirección	2.58	En proceso			Moderado
	Estructura Orgánica	2.50	En proceso			Moderado
	Asignación de autoridad y responsabilidad	2.44	En proceso			Moderado
	Administración de Recursos Humanos	2.28	En proceso			Moderado
	Competencia Profesional	2.20	En proceso			Moderado

En lo que respecta al nivel de madurez del control interno según las calificaciones y escala de medición mostradas en la tabla N° 05, se ha determinado que la madurez del control interno de la entidad, tiene calificación de “**EN PROCESO**”, con una

calificación por componente de **2.53**, por lo que resulta importante que se propongan las acciones pertinentes que permitan superar el estado en proceso de implementación en el que se encuentra, a fin de instaurar un sistema de control interno confiable y sólido.

II. EVALUACIÓN DE RIESGOS:

Para la evaluación de riesgos se formularon 12 preguntas, y se promedian bajo la misma metodología del informe COSO I utilizada para el componente de ambiente de control.

VALORES ASIGNADOS	PUNTUACIÓN RESPUESTAS
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Tabla 7: Desarrollo de la Lista de Verificación-Componente Evaluación de Riesgos

12	adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:		X				X				X		
	- Entrada a nuevos mercados o líneas de negocios?			X				X			X		
	- Ofrecimiento de nuevos productos y servicios?			X				X			X		

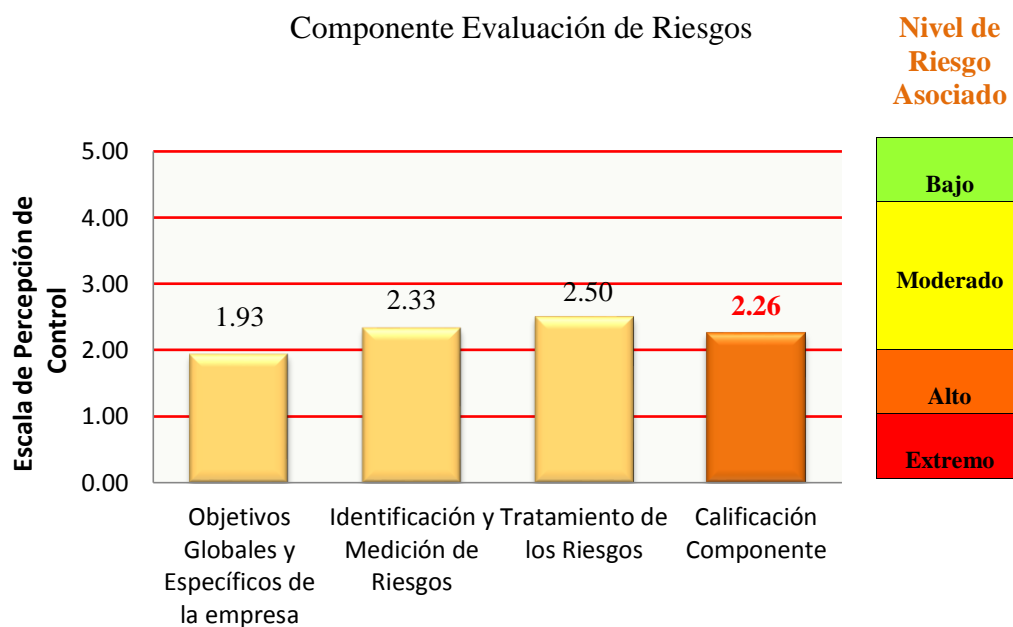
En la siguiente tabla se muestra los resultados para el segundo componente de control interno, con sus respectivas calificaciones.

Tabla 8: Tabla de Valoración para el componente Evaluación de Riesgos

COMPONENTE	N°	FACTORES	PUNTAJE TOTAL POR CADA FACTOR			CALIFICACIÓN PROMEDIO
			GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	1	Objetivos globales y específicos de la entidad	10	10	9	1.93
	2	Identificación y medición de riesgos	7	7	7	2.33
	3	Tratamiento de riesgos	16	16	13	2.50
	TOTAL COMPONENTE EVALUACION DE RIESGOS					2.26

Nota: Datos obtenidos de las Listas de Verificación

Como resultado se obtiene una calificación promedio por componente de **2.26**, siendo como resultado esperado una calificación de 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio y aceptable. A continuación se muestra el grafico de resultados para el componente de evaluación de riesgos:

Figura 8: Percepción del Sistema de Control Interno

Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del componente Evaluación de Riesgos y se compara con el nivel promedio (Calificación Componente).

Los resultados mostrados en el gráfico se explican como sigue:

El proceso de valoración de riesgos es probablemente menos formal y estructurado en las PYMES que en las grandes, pero los conceptos de este componente del control interno deben estar presentes en cualquier entidad con independencia del tamaño. Deben tener objetivos establecidos, si bien ellos pueden ser implícita más que explícitamente establecidos. Usualmente están más centralizadas y tiene pocos niveles de autoridad, y los objetivos pueden ser comunicados más directamente y en forma continua a los niveles bajos de la administración. También, los vínculos entre los objetivos globales de la entidad con los objetivos de la actividad son directos (Casal, 2004).

En lo que respecta a los objetivos globales, la empresa valida su cumplimiento y monitorea que se lleven a cabo dichos objetivos. La percepción de la Gerencia es que comunican para el cumplimiento de los objetivos que se han planteado, pero no todas las veces esto se cumple y en ocasiones se ha percibido que ello nunca ocurre.

Una percepción similar se tiene en relación con los objetivos específicos debido a que la empresa no tiene establecido formalmente y por escrito los objetivos específicos para cada área evaluada. En cuanto a la búsqueda constante de proveedores, la empresa tiene un portafolio seleccionado donde adquiere insumos y otros recursos necesarios para la elaboración de su producto.

En cuanto se refiere a los riesgos, se asume que son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa, así como también los activos. No ocurre igual con el establecimiento de un proceso de evaluación de riesgos, incluyendo la estimación de la importancia de estos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir.

Un último punto con relación a la evaluación y tratamiento del riesgo, tiene que ver con si se establecen procesos para asegurar que la parte contable, señalando que la Contabilidad de la empresa se realiza externamente, conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno. Aunque al respecto la gerencia y administración perciben que por lo general se establecen dichos procesos, lo cierto es que no se hallaron evidencias documentadas al respecto.

Los cambios que puedan tener las prácticas contables de la empresa, y los procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozcan las transacciones significativas, son relevantes para poder determinar si tales transacciones son correctamente contabilizadas y reveladas.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 9: Resultados del Componente Evaluación de Riesgos

COMPONENTE: EVALUACION DE RIESGOS					
SUBCOMPONENTES	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI – CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO
Objetivos globales y específicos de la entidad	1.93	Inicial	2.26	En proceso	Alto
Identificación y medición de riesgos	2.33	En proceso			Moderado
Tratamiento de riesgos	2.50	En proceso			Moderado

La calificación general de la evaluación del control interno de la entidad, arroja un resultado de 2.26 que lo ubica en el nivel de madurez **EN PROCESO** de implementación.

El componente de evaluación de riesgos se encuentran en proceso de implementación, es decir, el sistema de control interno es desarrollado parcialmente a través de actividades de gestión de los procesos no sistemáticas ni documentadas o como buenas prácticas del personal responsable, debido a que estos son asumidos por costumbre y por cumplir con los objetivos planteados.

III. ACTIVIDADES DE CONTROL

Las actividades de control son políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las instrucciones de la gerencia sean cumplidas. Ayudan a asegurar que se toman las acciones necesarias para tratar los riesgos en el logro de los objetivos de la empresa. Las actividades de control tienen varios objetivos y se aplican a varios niveles organizacionales y funcionales (Mantilla, 2005).

Para evaluar este componente del control interno, se realizaron 24 preguntas, las cuales se promedian entre los tres encuestados y luego entre el número de preguntas, a fin de obtener una calificación promedio total para este componente.

VALORES ASIGNADOS	PUNTUACIÓN RESPUESTAS
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Tabla 10: Desarrollo de la Lista de Verificación para el componente Actividades de control

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL													
N°	FACTORES	GERENCIA				ADMINIST RACION				VENTAS			
		VALORACION 1				VALORACION 2				VALORACION 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	SEPARACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES												
1	¿Algún trabajador tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción?			X				X					X
2	¿La autorización, aprobación, procesamiento y registro, pagos, custodia y manipuleo de fondos, bienes de las operaciones están asignados a diferentes personas?			X				X			X		
3	¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?		X				X				X		
4	¿Se efectúa rotación periódica del personal asignado en las diferentes áreas de la empresa?		X				X			X			
	PROCEDIMIENTOS DE AUTORIZACIÓN Y APROBACION												
5	¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales y son realizados para todos los procesos y actividades?		X				X				X		
6	¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de dinero de caja chica?			X				X					X
7	¿Existe un manual de procesos y procedimientos que indique como deben manejarse las actividades dentro de cada área de la empresa?				X				X	X			
8	¿La empresa desarrolla procedimientos de autorización y aprobación para las operaciones?		X				X				X		
	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS												
9	¿La gerencia ha establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de recursos?			X				X			X		
10	¿Existe un inventario documentado y actualizado de todos los activos fijos que conforman la empresa?				X				X				X
11	¿Todos los activos de la empresa tienen asignado un responsable?			X				X					X

12	¿Todos los medios de almacenamiento de información, tanto en papel como digital, son manipulados y asegurados físicamente?			X			X			X	
13	¿La empresa cuenta con equipos de seguridad como alarmas contra incendio?				X			X			X
14	¿Existe un manejo adecuado del archivo de la documentación de la empresa? ¿Existe algún responsable de la custodia de los documentos clave?				X			X			X
	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES										
15	¿Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?			X			X			X	
16	¿La empresa realiza periódicamente conciliaciones bancarias?		X				X			X	
	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA										
17	¿La empresa cuenta con una política de seguridad de la información documentada y aprobada?				X			X			X
18	¿El sistema de contabilidad utilizado integra información financiera y de gestión fiable para la toma de decisiones?				X			X			X
19	¿Las transacciones se registran de forma que se mantengan datos que posibiliten su control y que permita la preparación de estados financieros de acuerdo a los PCGA y otras normas aplicables?				X			X			X
20	¿Se preparan y presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?			X			X			X	
21	¿Se realiza controles específicos sobre las actividades de contabilidad?				X			X			X
22	¿La información contable es evaluada periódicamente para verificar la veracidad de la información?				X			X			X
	DOCUMENTACION Y REVISION DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS										
23	¿El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos?			X			X			X	
24	¿Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente?			X			X			X	

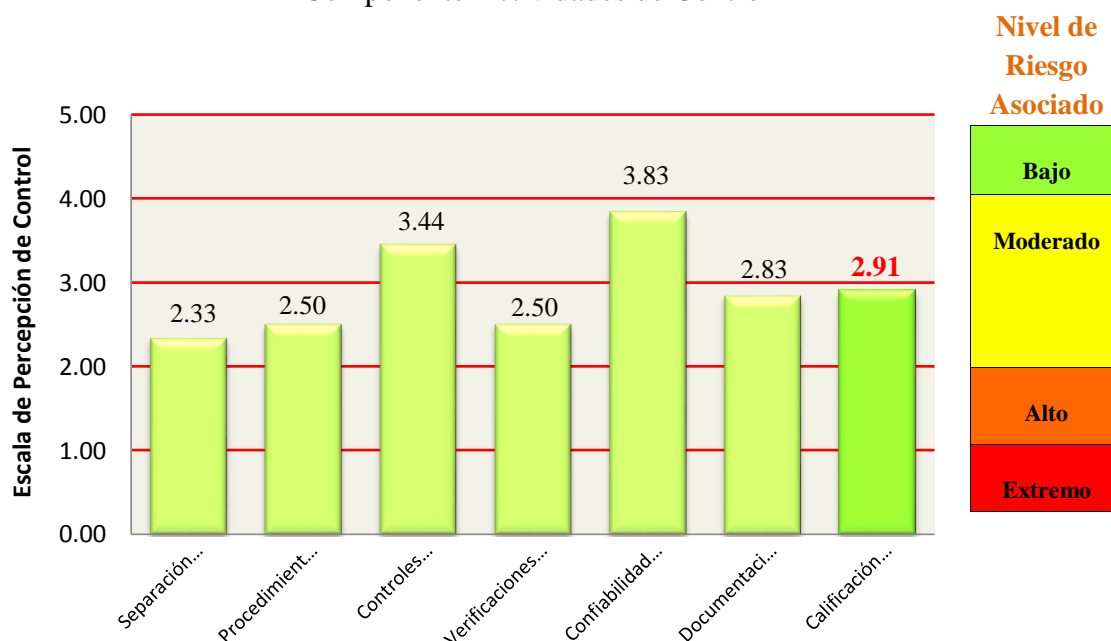
En el siguiente cuadro se muestra los resultados de la evaluación de las actividades de control por medio de los cuestionarios aplicados a los encuestados.

Tabla 11: Tabla de Valoración del componente Actividades de Control

COMPO NENTE	N°	SUBCOMPONENTE	PUNTAJE TOTAL POR CADA FACTOR			CALIFICA CIÓN PROMEDI O
			GEREN CIA	ADMINISTRA CIÓN	VENTA S	
ACTIVI ADES DE CONTR OL	1	Separación de tareas y responsabilidades	10	10	8	2.33
	2	Procedimientos de autorización y aprobación	11	11	8	2.50
	3	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	21	21	20	3.44
	4	Verificaciones y conciliaciones	5	6	4	2.50
	5	Confiabilidad de la información financiera	23	23	23	3.83
	6	Documentación y revisión de procesos, actividades y tareas	6	6	5	2.83
	TOTAL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL					2.91

Nota: Datos obtenidos de las Listas de Verificación

Figura 9: Percepción del Sistema de Control Interno
Componente Actividades de Control



Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del componente Actividades de Control y se compara con el nivel promedio (Calificación Componente).

Los resultados muestran una calificación promedio de **2,91** por lo que se establece un mínimo nivel de cumplimiento.

La segregación de funciones, significa asignar a diferentes personas la responsabilidad de la autorización de las transacciones, registro de las transacciones, y mantenimiento de la custodia de los activos. En la empresa en estudio no existe una adecuada separación de funciones y responsabilidades. Viéndose visualizado en la evaluación realizada, que el administrador tiene el control absoluto de todos los aspectos importantes y claves de las transacciones de la empresa; además es la persona indicada del uso y manejo de efectivo y cuentas bancarias.

Es inexistente en la empresa un manual de procesos y procedimientos para la autorización y aprobación en el desarrollo de las operaciones y tareas cotidianas.

En lo referente al factor de confiabilidad de la información financiera, la empresa es muy cuidadosa a la hora de recibir informes contables y financieros debido a que la contabilidad es llevada de manera externa. La empresa siempre trata de que la información recibida sea siempre la más veraz, fiable y oportuna para la toma de decisiones y adecuada en base a las normas y regulaciones a la que está sujeta la empresa.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 12: Resultados del Componente Actividades de Control

COMPONENTE	SUBCOMPONENTES	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI - CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO
ACTIVIDADES DE CONTROL	Separación de tareas y responsabilidades	2.33	En proceso	2.91	En proceso	Moderado
	Procedimientos de autorización y aprobación	2.50	En proceso			Moderado
	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	3.44	Implementado			Moderado
	Verificaciones y conciliaciones	2.50	En proceso			Moderado
	Confiabilidad de la información financiera	3.83	Implementado			Moderado
	Documentación y revisión de procesos, actividades y tareas	2.83	En proceso			Moderado

En lo que respecta al nivel de madurez del control interno para el componente de actividades de control según las calificaciones y escala de medición mostradas en la tabla N° 05, se ha determinado que la madurez del control interno de la entidad, tiene calificación de “EN PROCESO”, con un puntaje de 2.91, por lo que resulta importante que se propongan las acciones pertinentes que permitan superar el estado en proceso de implementación en el que se encuentra, a fin de instaurar un sistema de control interno confiable y sólido.

IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

La información es necesaria para que la empresa cumpla con sus responsabilidades de control interno para el logro de sus objetivos. La información y la comunicación eficaces son vitales para la consecución de los objetivos (Mantilla, 2013).

Las 21 preguntas que se incluyen en este componente tienen la finalidad de verificar que la empresa tenga acceso a comunicaciones relevantes y confiables en relación con los eventos internos y externos. Estas preguntas son promediadas al igual que han sido calificados los demás componentes de control interno, es decir, por cada factor evaluado (información y comunicación) a fin de obtener el promedio total para esta parte.

VALORES ASIGNADOS	PUNTUACIÓN RESPUESTAS
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Tabla 13: Desarrollo de la Lista de Verificación

COMPONENTE: ACTIVIDADES DE CONTROL													
N°	FACTORES	GERENCIA				ADMINISTRACIÓN				VENTAS			
		VALORACION 1				VALORACION 2				VALORACIÓN 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD												
1	¿Las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en un manual?				X				X				X
2	¿Las áreas y unidades diseñadas en el organigrama cuentan con un Manual de Procesos y Procedimientos que regule el desarrollo de las operaciones correspondientes?	X				X				X			
3	¿Se han establecido formalmente las funciones específicas de los puestos de trabajo?				X				X				X
	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACION FINANCIERA												
4	¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos integrado y				X				X				X

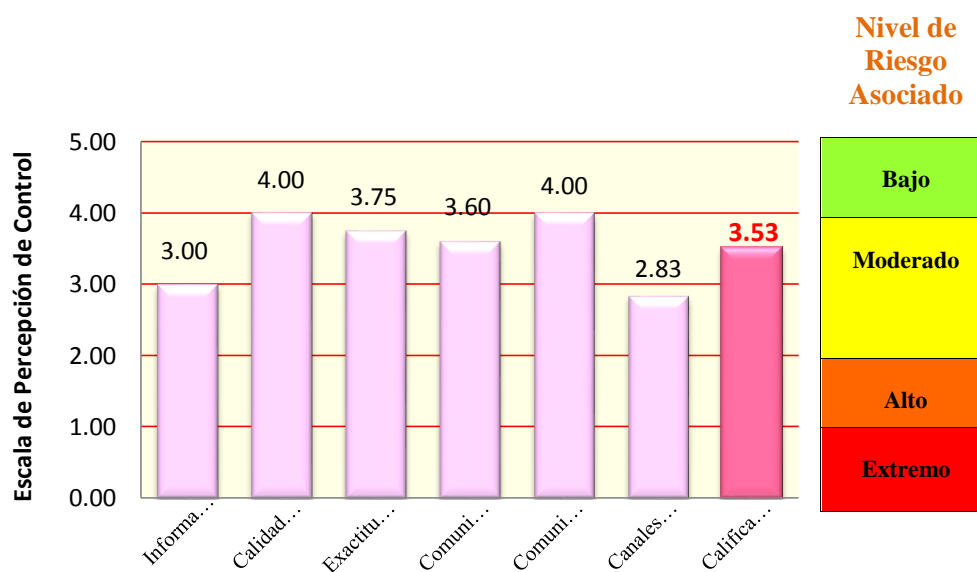
	objetivos de las actividades en la cuales participan y cómo sus tareas contribuyen a lograrlos?				X				X				X
14	¿Se comunica al personal sobre los resultados obtenidos y sobre el cumplimiento de los objetivos?				X				X	X			
15	¿Cuenta la empresa con una página web, en la que se da a conocer sus productos y servicios?				X				X				X
16	¿Los directivos toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y calidad?				X				X	X			
	COMUNICACIÓN EXTERNA												
17	¿Existe buena comunicación con los clientes y proveedores?				X				X				X
18	¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores y otros?				X				X				X
19	¿Es presentada oportunamente la información a autoridades reguladoras?				X				X				X
	COORDINACION DE TAREAS ENTRE AREAS UNIDADES Y PERSONAL												
20	¿Se realizan inspecciones espontáneas dentro de la empresa?			X				X			X		
21	¿Existe una comunicación efectiva entre los trabajadores que participan de una operación determinada para facilitar la coordinación y la realización eficiente de las tareas?			X				X				X	

En la siguiente tabla se muestra los resultados obtenidos de la evaluación, resultando un promedio de calificación de 3.53, siendo el resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio. Este resultado según los parámetros, se tiene un cumplimiento parcial.

Tabla 14: Tabla de Valoración del Componente Información y Comunicación

COMPONENTE : INFORMACION Y COMUNICACIÓN					
N°	SUBCOMPONENTE	PUNTAJE TOTAL POR CADA FACTOR			CALIFICACIÓN PROMEDIO
		GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	
1	Información y responsabilidad	9	9	9	3.00
2	Calidad y suficiencia de la información financiera	16	16	16	4.00
3	Exactitud y oportunidad de los informes operativos	16	16	13	3.75
4	Comunicación interna	20	20	14	3.60
5	Comunicación externa	12	12	12	4.00
6	Canales de comunicación	6	6	5	2.83
TOTAL COMPONENTE INFORMACION Y COMUNICACIÓN					3.53

Nota: Datos obtenidos de Listas de Verificación

Figura 10: Percepción del Sistema de Control Interno
Componente Información y Comunicación

Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del componente Información y Comunicación y se compara con el nivel promedio (Calificación Componente).

La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos organizacionales de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento.

El factor de calidad de la información, la gerencia recibe suficiente información oportuna, confiable y veraz que le permite cumplir con sus responsabilidades. En cuanto al aspecto de procesamiento de las transacciones y de información financiera de la empresa, está a cargo de gente competente que a través de un sistema informático digitalizado emiten oportunamente estados financieros para su posterior evaluación y presentación.

Para la organización parece resultar suficiente, en la mayoría de casos, la coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información, esto debido al tamaño de las operaciones de la empresa.

Por otro lado respecto al sistema de información operativa, la empresa cuenta con un software propio que permite tener el control total de su producción y mercaderías, permitiéndole la generación de informes operativos y de gestión confiables para el seguimiento de sus objetivos. Dicho programa tiene relación directa con la unidad de almacén, el cual requiere especial cuidado y ser manejado con responsabilidad.

En relación con el manejo de información contable y financiera de la empresa por parte de personas externas, la gerencia y la administración mencionan 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, ello es de conocimiento de la gerencia y administración y no de los niveles operativos.

La empresa, en materia de seguridad de información demuestra consistencia en el hecho de contar siempre con copia de los programas de aplicación y los archivos cruciales para el funcionamiento de la organización, de la misma forma la empresa es muy cuidadosa a la hora de asegurar la información del negocio. El administrador asegura que parte del control realizado es precisamente tener copias de seguridad de la información involucrada en el desarrollo de sus actividades.

En el sub-componente de comunicación, perciben que son claramente definidas y divulgadas las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa. Casi siempre sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias, de igual forma, dichas situaciones reportadas son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente.

La gerencia menciona que la empresa cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 15: Resultados del Componente Información y Comunicación

COMPONENTE: INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
SUBCOMPONENTES	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI - CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO
Información y responsabilidad	3.00	En proceso	3.53	Implementado	Moderado
Calidad y suficiencia de la información financiera	4.00	En proceso			Moderado
Exactitud y oportunidad de los informes operativos	3.75	Implementado			Moderado
Comunicación interna	3.60	En proceso			Moderado
Comunicación externa	4.00	Implementado			Moderado
Canales de comunicación	2.83	En proceso			Moderado

En lo que respecta al nivel de madurez del control interno para el componente Información y Comunicación según las calificaciones y escala de medición mostradas en la tabla N° 05, se ha determinado que la madurez del control interno de la entidad, tiene calificación de “IMPLEMENTADO”, con un puntaje de **3.53**.

V. SUPERVISIÓN Y/O MONITOREO:

Para el último componente del control interno según el informe COSO I, supervisión.

VALORES ASIGNADOS	PUNTUACIÓN RESPUESTAS
Nunca	1
A veces	2
Casi siempre	3
Siempre	4

Tabla 16: Desarrollo de la Lista de Verificación

COMPONENTE: SUPERVISIÓN															
N°	FACTORES	GERENCIA				ADMINIST RACION				VENTAS					
		VALORACION 1				VALORACION 2				VALORACION 3					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
	SUPERVISION PERMANENTE														
1	¿Se compara los registros del sistema contable con los activos de la empresa?				X				X				X		
2	¿La gerencia solicita información a proveedores, bancos y deudores para evaluar la efectividad del control interno de los saldos relacionados?			X				X				X			
3	¿Se comprueba saldos pendientes a clientes, proveedores o empelados de una manera escrita?		X				X					X			
4	¿Los datos registrados en las transacciones de inventarios se comparan con los físicos?				X				X						
5	¿Existe Auditoria Interna?	X				X				X					
6	¿Se comunican a los responsables superiores las deficiencias detectadas en los controles sobre los saldos?			X				X				X			
7	¿La empresa realiza autoevaluación del control interno?	X				X				X					
8	¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra la información contable?				X				X						
9	¿Se realizan controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?				X				X						
10	¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa?			X				X				X			
11	¿Se supervisa la puntualidad y el correcto desarrollo de las actividades?				X				X				X		
	ACTIVIDADES DE PREVENCION Y MONITOREO														
12	En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello			X				X				X			
12	¿Existe auditoria interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	X				X				X					
	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS														
13	Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para		X				X				X				

	su corrección												
14	Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas			X			X					X	

Al respecto, se revela un promedio de 2.39 de calificación, siendo en resultado esperado 4 para tener un nivel de cumplimiento satisfactorio. En la siguiente tabla se muestra los factores evaluados.

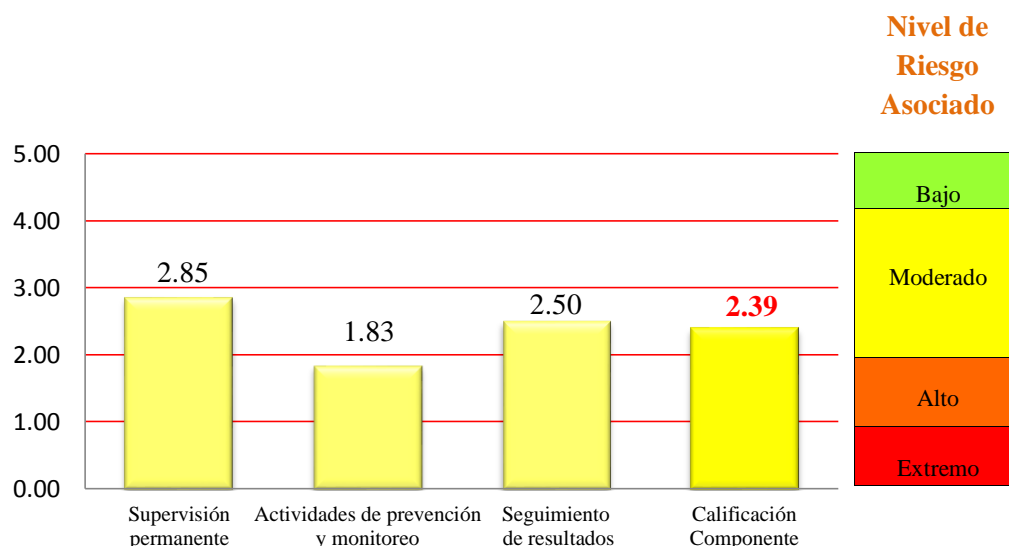
Tabla 17: Tabla de Valoración del componente Supervisión

COMPONENTE: SUPERVISION					
N°	SUBCOMPONENTE	PUNTAJE TOTAL POR CADA FACTOR			CALIFICACIÓN PROMEDIO
		GERENCIA	ADMINISTRACIÓN	VENTAS	
1	Supervisión permanente	33	33	28	2.85
2	Actividades de prevención y monitoreo	4	4	3	1.83
3	Seguimiento de resultados	5	5	5	2.50
TOTAL COMPONENTE SUPERVISION					2.39

Nota: Datos obtenidos de las Listas de Verificación

Los resultados obtenidos de 2.39, indican que el cumplimiento del sistema de control interno con respecto a este componente es mínimo.

Figura 11: Percepción del Sistema de Control Interno
Componente Supervisión y/o Monitoreo



Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del componente Supervisión y/o Monitoreo y se compara con el nivel promedio (Calificación Componente).

Los sistemas de control interno cambian con el tiempo. La manera como se aplican los controles tiene que evolucionar. Debido a que los procedimientos pueden tornarse menos efectivos, o quizás no se desempeñen ampliamente. El monitoreo asegura que el control interno continúa operando efectivamente (Mantilla, 2005).

Las actividades de monitoreo de las pequeñas y medianas empresas es más probable que sean informales. Sus controles de monitoreo son típicamente un producto en función del monitoreo del negocio., y muchas de las actividades de monitoreo se realiza de forma empírica (Lara, 2013).

Precisamente en la empresa en estudio, el propietario del negocio realiza visitas a la planta, y compara los inventarios físicos con las cantidades reportadas por el sistema de procesamiento de datos, a través de los reportes de su propio software.

Muchas de las actividades de monitoreo ejercen control sobre los objetivos de cumplimiento y operativos. La gerencia revisa regularmente los reportes operativos para monitorear la producción y las ventas. En tales casos, el objetivo principal de control de monitoreo es ayudar a la entidad a lograr sus objetivos.

Los resultados de la evaluación del sistema de control interno se sintetizan así:

Tabla 18: Resultados del Componente Supervisión y/o Monitoreo

COMPONENTE: SUPERVISIÓN					
SUBCOMPONENTES	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI - CALIFICACIÓN	PUNTAJE	CALIFICACIÓN	NIVEL DE RIESGO
Supervisión permanente	2.85	En proceso	2.39	En proceso	Moderado
Actividades de prevención y monitoreo	1.83	En proceso			Alto
Seguimiento de resultados	2.50	Implementado			Moderado

En lo que respecta al nivel de madurez del control interno para el componente Información y Comunicación según las calificaciones y escala de medición mostradas en la tabla N° 05, se ha determinado que la madurez del control interno de la entidad, tiene calificación de “EN PROCESO”, con un puntaje promedio total de 2.39.

La percepción sobre los componentes del Control Interno de la entidad, se presenta así:

Tabla 19: Tabla general de resultados por componentes y factores

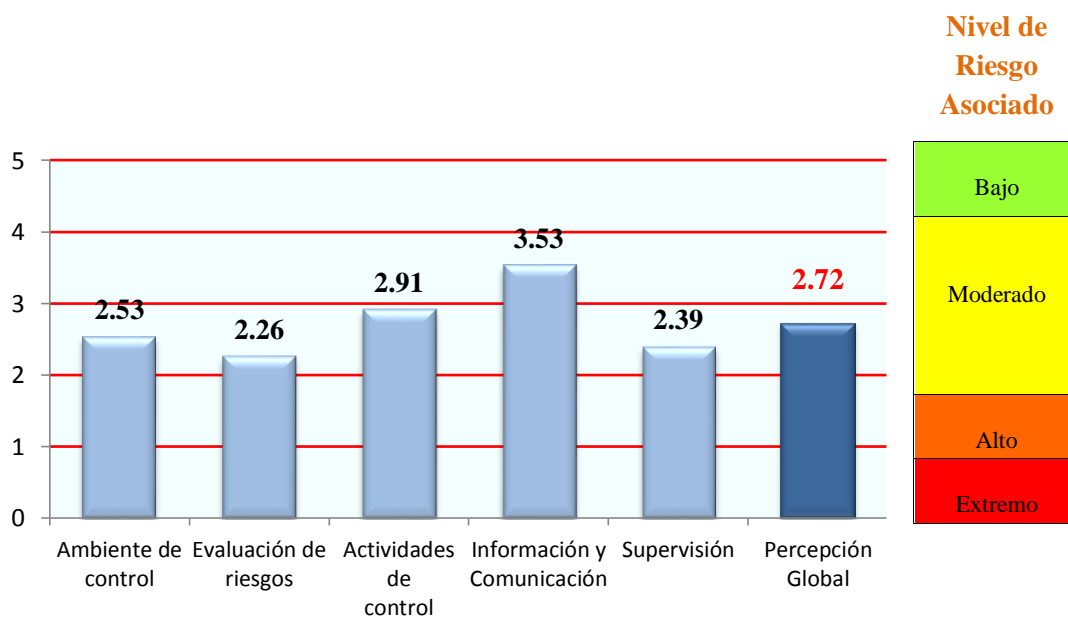
COMPONENTE	SUBCOMPONENTE	VALOR	NIVEL DE MADUREZ DEL SCI	NIVEL DE RIESGO
AMBIENTE DE CONTROL	Integridad y Valores éticos	2.27	En proceso	Moderado
	Prácticas relativas a la Gerencia	2.44	En proceso	Moderado
	Administración Estratégica	3.56	Implementado	Moderado
	Filosofía de la Dirección	2.58	En proceso	Moderado
	Estructura Orgánica	2.50	En proceso	Moderado
	Asignación de autoridad y responsabilidad	2.44	En proceso	Moderado
	Administración de Recursos Humanos	2.28	En proceso	Moderado
	Competencia Profesional	2.20	En proceso	Moderado
	TOTAL	2.53	En proceso	Moderado
EVALUACION DE RIESGOS	Objetivos globales y específicos de la empresa	1.93	Inicial	Alto
	Identificación y medición de riesgos	2.33	En proceso	Moderado
	Tratamiento de Riesgos	2.50	En proceso	Moderado
	TOTAL	2.26	En proceso	Moderado
ACTIVIDADES DE CONTROL	Separación de tareas y responsabilidades	2.33	En proceso	Moderado
	Procedimientos de autorización y aprobación	2.50	En proceso	Moderado
	Controles sobre el acceso a los recursos o archivos	3.44	Implementado	Moderado
	Verificaciones y conciliaciones	2.50	En proceso	Moderado
	Confiabilidad de la Información Financiera	3.83	Implementado	Moderado
	Documentación y revisión de procesos, actividades y tareas	2.83	En proceso	Moderado
	TOTAL	2.91	En proceso	Moderado
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	Información y responsabilidad	3.00	Implementado	Moderado
	Calidad y suficiencia de la información financiera	4.00	Implementado	Moderado
	Exactitud y oportunidad de los informes	3.75	Implementado	Moderado
	Comunicación Interna	3.60	Implementado	Moderado
	Comunicación externa	4.00	Implementado	Moderado
	Canales de comunicación	2.83	En proceso	Moderado
	TOTAL	3.53	Implementado	Moderado
SUPERVISION	Supervisión permanente	2.85	En proceso	Moderado
	Actividades de prevención y monitoreo	1.83	Inicial	Alto
	Seguimiento de resultados	2.50	En proceso	Moderado
	TOTAL	2.39	En proceso	Moderado

Tabla 20: Resultados consolidados por componente

Componentes		Valor	Nivel de madurez	Nivel de Riesgo
1	Ambiente de control	2.53	En proceso	Moderado
2	Evaluación de riesgos	2.26	En proceso	Moderado
3	Actividades de control	2.91	En proceso	Moderado
4	Información y Comunicación	3.53	Implementado	Moderado
5	Supervisión	2.39	En proceso	Moderado
SISTEMA DE CONTROL INTERNO		2.72	EN PROCESO	MODERADO

En el siguiente gráfico se muestra la percepción por componente vs la perspectiva global asociada al nivel de riesgo:

Figura 12: Percepción por componente vs la Perspectiva Global asociada al nivel de riesgo



Nota: Comprende la percepción que tiene la Gerencia/ Administración/ Ventas, respecto a las normas básicas de control, dentro del Sistema de Control Interno y se compara con la percepción global.

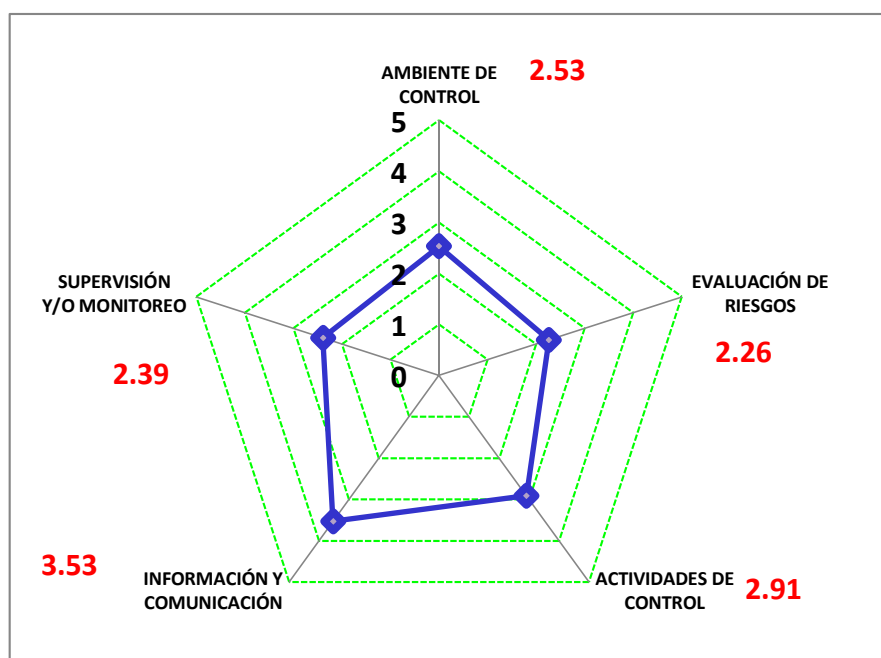
El nivel de desarrollo, organización y grado de madurez, observado por la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, para cada uno de los componentes del Sistema de Control Interno fue el siguiente:

Tabla 21: Resultado Final del Diagnóstico de Control Interno

Componentes Clave del Control Interno	Inexistente (1)	Inicial (2)	En proceso de implementación (3)	Implementado (4)	Óptimo (5)
Ambiente de Control			<input checked="" type="checkbox"/>		
Evaluación de Riesgos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Actividades de Control			<input checked="" type="checkbox"/>		
Información y Comunicación				<input checked="" type="checkbox"/>	
Supervisión			<input checked="" type="checkbox"/>		

A continuación en el gráfico radar, se presentan los resultados de la evaluación de Control Interno a nivel de cada componente del control interno.

Figura 13: Percepción promedio por componente – Sistema de Control Interno



4.2. Discusión

De acuerdo al trabajo de investigación, se elige utilizar el informe COSO I para la implementación de un sistema de control interno porque nos proporciona una estructura conceptual que permite ayudar a la administración del negocio a mejorar el control de las actividades. Esta estructura está diseñada para proporcionar un punto de arranque para la valoración del control interno.

La presente investigación tuvo como objetivo principal evaluar y determinar el grado de implementación del sistema de control interno en las áreas de gerencia, administración y ventas en la gestión empresarial de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, como resultado de la aplicación de las lista de verificación y a través de la observación y el análisis documental y normativo a la empresa, obtuvimos información importante donde se determinó:

- La empresa no cuenta con manuales de organización y funciones donde se detalle las actividades que debe realizar el personal.
- Falta de una correcta segregación de funciones.
- Falta de apropiados sistemas de autorización y aprobación de transacciones.
- No cuenta con un manual de perfil de puestos.
- Falta de adecuados procedimientos de selección de los empleados.
- El personal del área de ventas no está capacitado y no cuenta con cualidades y perfil deseado para un jefe de ventas
- No cuenta con un código de ética o un reglamento interno de trabajo que conduzca el comportamiento adecuado y correcto del personal de la empresa
- No existe mecanismos para evaluar el desempeño del personal;

- Además los resultados mostraron que la empresa no tiene documentado procesos importantes como son el proceso de compras, ventas.
- El control de la mayoría de los procesos importantes en la empresa recae en una sola persona.

El Control Interno ha sido preocupación de la mayoría de las organizaciones, aunque con diferentes enfoques y terminologías, lo cual se puede evidenciar en los libros de textos de auditoría, los artículos publicados por organizaciones profesionales, universidades y autores individuales. Por eso en el presente trabajo se aborda la implementación de un eficiente sistema de control interno que optimizará el mejoramiento de la gestión empresarial; así como brindar opciones de mejora a la empresa.

Debemos tener en cuenta que el concepto de gestión posee preliminares básicos correspondientes a la organización, lo que implica que éste, aplicado en una empresa o en un negocio, examina algunos de los objetivos principales correspondientes a la misma.

Para la realización de nuestra investigación hemos tomado en consideración que la gestión de este tipo de empresas se mueve en un ambiente en el cual, por lo general, los recursos disponibles escasean, y en base a esto, la persona encargada de la gestión debe aplicar diferentes fórmulas para que de esta manera se logren persuadir y motivar constantemente a todas las fuentes del capital empresarial.

En el proceso de la investigación hemos llegado al convencimiento de que analizando las actividades, procesos, procedimientos y normas existentes en la empresa, se hace necesario contar con la implementación del sistema de control interno adecuado y eficiente para que se pueda verificar cómo se está realizando el control de sus operaciones, también debemos destacar que la aplicación del control se encargará de salvaguardar los recursos que posee la empresa e identificar los riesgos inherentes a la realización de sus operaciones; además de cumplir con los objetivos estratégicos establecidos por parte de la entidad, así como los objetivos para la presentación de la información financiera y dar cumplimiento a su normativa establecida.

Otro hallazgo importante que hemos verificado es en cuanto a la escasez y falta de medidas de control interno en las áreas de gerencia, administración y ventas como áreas evaluadas. En resumen podemos decir que la gerencia y administración son responsables de implementar un adecuado control interno a nivel de la entidad y a nivel de sus procesos.

CAPITULO V: PROPUESTA

Analizando la situación actual de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL ha sido factible realizar la presente propuesta la misma que consiste en la implementación de un sistema de control interno basado en la metodología del informe COSO I, lo que ayudará a la empresa a mejorar su gestión empresarial y a funcionar de manera eficiente y eficaz.

5.1. Nombre de la Propuesta

“Implementación de un Sistema de Control Interno basado en el informe COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL”.

5.2. Antecedentes de la Propuesta

El Sistema de Control Interno tiene como propósito brindar y proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad.
- Aumentar la confiabilidad y oportunidad en la información generada por la entidad.
- Dar un adecuado cumplimiento de la normatividad y regulaciones aplicables a la entidad.

5.3. Justificación de la Propuesta

La propuesta de la presente tesis está enfocada en reducir las deficiencias a nivel de entidad y a nivel de procesos desarrollados en la empresa Industria del Dulce

Lambayecano EIRL, a través de la implementación de un sistema de control interno basado en el informe COSO I con lo que le permitirá lograr a la empresa un desarrollo y mejoramiento de gestión empresarial exitosa.

5.4. Objetivos de la Propuesta

- Promover el logro de los objetivos de la empresa de manera eficiente y eficaz.
- Lograr un mejor y adecuado control de las operaciones, recursos, y actividades de la entidad.
- Orientar a la mejora de la gestión empresarial.
- Brindar soluciones y oportunidades de mejora.

5.5. Beneficiarios de la propuesta

Empresa del Dulce Lambayecano EIRL

Gerente y Administrador

Personal de la empresa

5.6. Fases de la Propuesta

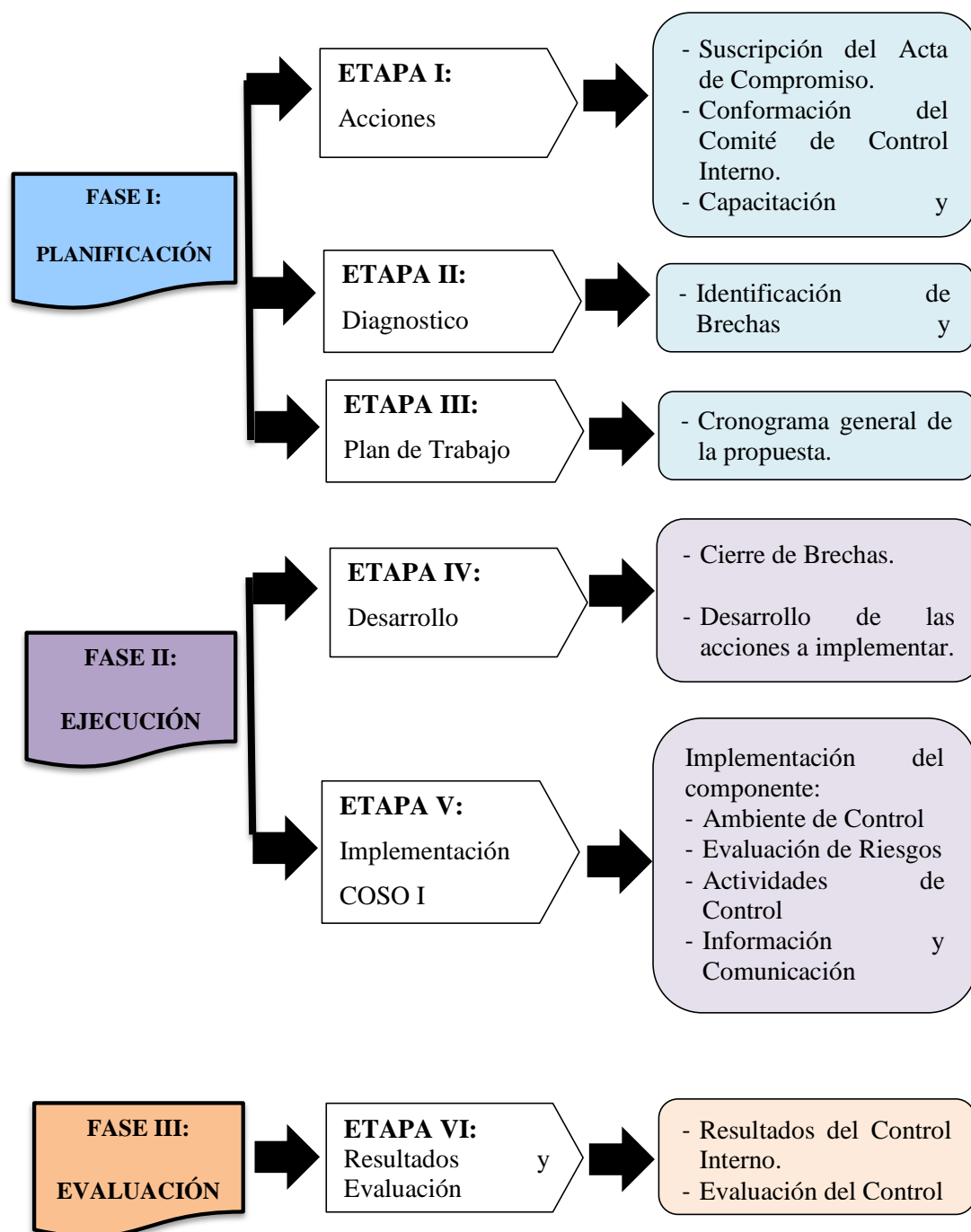
Para la presente propuesta ha sido desarrollado bajo la Guía de Implementación del Sistema de Control Interno⁸; la presente guía ofrece una estructura y metodología enunciativa mas no limitativa, que sirve de marco de referencia para que las entidades desarrollen la implementación de sus sistemas de control interno de manera homogénea en lo general y de acuerdo con su naturaleza, tamaño, cultura organizacional, complejidad operativa, infraestructura, y entorno normativo.

⁸ RESOLUCION DE CONTRALORIA N° 458-2008-CG

Por lo tanto, para implementar el SCI, las entidades desarrollarán etapas de acuerdo con su funcionamiento; con el diagnóstico realizado a la empresa permitirá determinar las brechas existentes que conduzcan al establecimiento de los lineamientos, políticas y controles necesarios para la implementación del SCI. Adicionalmente, la implementación de un SCI eficaz dependerá de una constante autoevaluación y un mejoramiento continuo de las políticas de control.

Finalmente, debe destacarse que el contenido de la Guía no se limita solo a entidades del estado, sino extiende su aplicación a organizaciones privadas. La Guía para la Implementación del Sistema de Control Interno reúne lineamientos, herramientas y métodos que permitirán realizar una adecuada implementación del SCI en la gestión de las operaciones de la entidad, con la finalidad de fortalecer la organización y contribuir al logro de sus objetivos, siempre de acuerdo con la naturaleza de sus actividades.

Para el proceso de implementación del Sistema de Control Interno, la guía considera tres fases, las cuales se irán desarrollando conforme se describan las fases y etapas correspondientes. En la siguiente figura se muestra las fases que se seguirán para implementar el sistema de control interno en la empresa.

Figura 14: Fases de la Propuesta

Nota: Las fases para la implementación del sistema de control interno se desarrollarán en base a la Guía de Implementación del SCI

Fuente: Elaboración propia

5.6.1. FASE I

5.6.1.1.Fase de Planificación

Esta fase se inicia con el compromiso formal de la Gerencia y la constitución de un Comité de Control Interno responsable de conducir y cumplir con el proceso de Implementación del Sistema de Control Interno, con la finalidad de asegurar su implementación y garantizar la eficacia de su funcionamiento.

ETAPA I - Acciones Preliminares

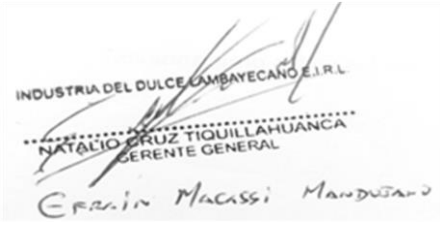
Esta etapa comprende las siguientes acciones para dar inicio a la implementación de un sistema de control interno.

1. Suscripción del Acta de compromiso para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno

La gerencia como parte importante en este proceso de implementación, deberá suscribir y difundir en toda la entidad el Acta de Compromiso, la que pone de manifiesto la necesidad e importancia de implementar un Sistema de Control Interno eficaz a nivel de toda la entidad. En dicho documento se deberá invocar a todos los trabajadores, que conforman la empresa, para que participen activamente en la implementación del sistema.

La correspondiente Acta deberá incluir la conformación de un comité de Control Interno encargado de dirigir la adecuada implementación del Sistema de Control

Interno. En el siguiente formato se muestra el Acta de compromiso firmada por la empresa.

INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL	
ACTA DE COMPROMISO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO	
ACTA N° 001	
LUGAR :	Cal. Jorge Chávez N° 175-Urb. Santo Domingo
ASUNTO:	Acta de compromiso de la Gerencia para la implementación del Control Interno
<p>En mi calidad de Gerente General junto al Administrador el señor Efraín Maccasi Mandujo manifestamos nuestro compromiso de implementar, mantener y perfeccionar el sistema de control interno en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL. Para dicho fin, nos comprometemos a conformar un comité especial denominado Comité de Control Interno, el cual tendrá a su cargo la implementación del sistema de control de la entidad. Este comité será dotado de recursos humanos y materiales que requiera para la adecuada ejecución de sus labores.</p> <p>Asimismo, expresamos nuestro compromiso con la implementación, seguimiento y evaluación del sistema de control interno que se adopte para la entidad y convocar a todo el personal a poner en marcha los procedimientos que sean necesarios para un adecuado establecimiento del control interno que permita el cumplimiento de la misión y los objetivos establecidos de la entidad.</p> <p>Firma en señal de conformidad en la ciudad de Lambayeque.</p>	
	

2. Conformación del comité de control

Un paso importante para implementar un Sistema de Control Interno eficaz es la constitución de un Comité de Control Interno encargado de poner en marcha las acciones necesarias para la adecuada implementación del Sistema de Control Interno y su eficaz funcionamiento, a través de la mejora continua.

A continuación se muestra la designación del comité de Control Interno y sus respectivas funciones y responsabilidades en la empresa:

INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL

El Gerente General de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL en cumplimiento con lo dispuesto en el Acta N°001, Acta de Compromiso para el desarrollo de la implementación del sistema de control interno, ha decidido conformar el Comité de Control Interno el cual tendrá a su cargo la evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad.


Dicho Comité dependerá de la Gerencia y estará conformado de la siguiente forma:

- Un Asistente de Control Interno
- Practicante de Control Interno

El Comité tendrá como funciones fundamentales las siguientes:

1. Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre control interno.
2. Desarrollar periódicamente el diagnóstico del Control Interno dentro de la entidad.
3. Comunicar a todo el personal de la importancia de contar con un Sistema de Control Interno eficiente, a través de seminarios y charlas de sensibilización.
4. Coordinar con los encargados de cada área actividades a realizar para la implementación del control interno.
5. Informar a la Gerencia y Administración sobre los avances realizados en materia de implementación del control interno.
6. Desarrollar formatos estandarizados que servirán de guía para cada una de las áreas de la entidad.
7. El comité informará sus actividades directamente con el administrador de la empresa.
8. Colaborará con la adecuada implementación del SCI, entre otras funciones.

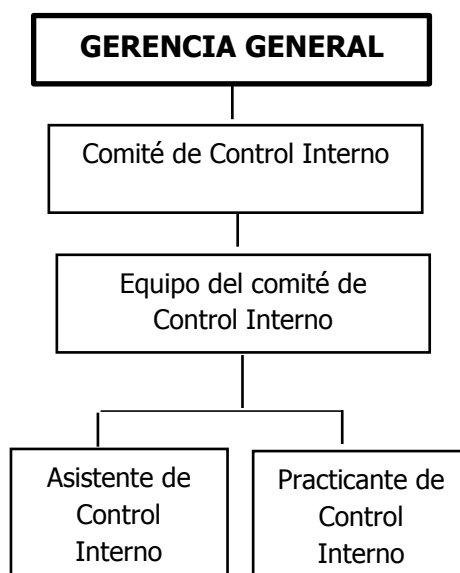
Firman en señal de conformidad en la ciudad de Lambayeque.


 INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L.
 NATALIO CRUZ TIQUILLAHUANCA
 GERENTE GENERAL
 Gerardo Macassi Mandujano

Para el desarrollo y supervisión de la correcta y efectiva ejecución del plan de trabajo, se ha conformado el Comité de Control Interno, quienes realizan las acciones

necesarias para la adecuada implementación del SCI y su eficaz funcionamiento. En la siguiente figura se muestra la estructura organizativa del sistema de control interno.

Figura 15: Estructura Orgánica del Comité de Control Interno



Fuente: Elaboración Propia

3. Plan de Sensibilización y capacitación al personal

La sensibilización y capacitación será una de las funciones a cargo del comité de control interno. Como alternativa para implementar un plan de sensibilización y capacitación en el control interno se propone un listado de mecanismos de difusión.

El objetivo de la difusión es contribuir al logro de una Cultura de Control interno en la entidad, de tal manera que todo el personal conciba el Control interno como una herramienta de gestión que promueve el buen desempeño en beneficio de la entidad.

Los miembros del comité de control interno deberán tener conocimiento en materia de control interno y gestión de riesgos. Además, se propone algunas acciones y

actividades sugeridas para la difusión del control interno al interior de la entidad. Lo antes descrito se plasma en el siguiente cronograma:

Tabla 22: Cronograma de Actividades de capacitación y sensibilización en materia de control interno

Acciones	Material	2017						2018					
		III Trimestre			IV Trimestre			I Trimestre			II Trimestre		
Charlas/Talleres de sensibilización de control interno	Trípticos comunicativos. Afiches Boletines												
Charlas/Talleres de capacitación	Trípticos comunicativos. Afiches Boletines												
Reuniones comité control interno con Gerencia y Administración	Informes												

Nota: Elaboración propia

Las charlas y talleres de sensibilización de control interno, se dictará a todo el personal de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL en temática de sistema de control interno para tener conocimiento de su implementación. Los encargados de realizar las charlas y talleres semestrales estarán a cargo del comité de control interno y apoyado por la gerencia y administración.

Asimismo se realizará las charlas y talleres de capacitación al personal de la empresa, en temas de control interno, su importancia, conceptos, y su aplicación. Las charlas y talleres se llevarán a cabo según el cronograma de actividades desarrollado.

A través de trípticos informativos, afiches y boletines se comunicará información relativa al sistema de control interno y su implementación.

ETAPA II - Diagnostico

En el capítulo IV: Resultados, se realizó el diagnóstico a la empresa, por medio de diferentes instrumentos de investigación como el análisis documental, observación directa, aplicación de listas de verificación y un estudio global de la entidad a sus proceso, controles y actividades con visitas in situ, lo que ha permitido identificar brechas de control en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL para el respectivo proceso de implementación.

Identificación de brechas

Como resultado del estado situacional del Sistema de Control Interno de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, se han identificado veinte (20) brechas, entendidas éstas como la diferencia entre el criterio y lo planificado en los instrumentos de gestión, con la situación encontrada en la entidad respecto de los componentes del SCI. En la siguiente tabla se describen las brechas identificadas por cada componente:

Tabla 23: Brechas identificadas por componente

Componente	Brechas
1. Ambiente de Control	8
2. Evaluación de Riesgos	3
3. Actividades de Control	4
4. Información y Comunicación	2
5. Supervisión	3
Sistema de Control Interno	20

En tal sentido, las brechas identificadas por cada componente del SCI se detallan a continuación:

➤ Componente: **Ambiente de control**

1. No cuenta con un Código de ética aprobado.
2. Ausencia de un procedimiento formal para la contratación de servicios profesionales.
3. No cuenta con un área de control interno.
4. Carencia de manuales de funciones para las áreas de gerencia, administración y ventas formalizado y por escrito.
5. Ausencia de un manual de perfiles de puestos.
6. No existen mecanismos y procedimientos formales para evaluar el desempeño de los trabajadores, de acuerdo a los perfiles establecidos.
7. Falta de compromiso por parte de la empresa en la importancia de implementar un comité de control.

➤ Componente: **Evaluación de Riesgos**

1. No existe mecanismos para identificar los cambios que influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa
2. No se ha establecido objetivos específicos para los departamentos de gerencia, administración y ventas.
3. No están identificados los riesgos significativos por cada objetivo estratégico y operativo.

➤ Componente: **Actividades de control**

1. Ausencia de un manual que incluya en forma íntegra los niveles de aprobación y autorización para los principales procesos en las áreas administrativas.
2. No cuenta con un formato apropiado para la realizar conciliaciones bancarias.
3. No cuenta el área de ventas con diagrama de flujo para el proceso de las ventas y compras.
4. Existen funciones y responsabilidades que son asumidos por una misma persona.

➤ Componente: **Información y Comunicación**

1. Carencia de procedimientos para estandarizar la presentación de los documentos que se generan en la entidad.
2. Falta de mecanismos en la salvaguarda de copias de seguridad de la información.

➤ Componente: **Supervisión y/o Monitoreo**

1. No se revisa y evalúa el sistema de control interno.
2. No existe Auditoria interna.
3. Carencia de registro de acciones de monitoreo para medir la eficacia de las actividades desarrolladas.

ETAPA III – Elaboración del Plan de Trabajo para el cierre de brechas de la Propuesta

Para la implementación del Sistema de Control Interno de Industria del Dulce Lambayecano EIRL, se tiene programado ejecutar un conjunto de actividades y acciones que servirán para el cierre de brechas identificadas, para lo cual se ha tomado de referencia las fases señaladas en la “Guía para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno”.

Tabla 24: Cronograma de trabajo general para la implementación del SCI

[illegible]

5.6.2. FASE II

5.6.2.1.Fase de Ejecución

Comprende el desarrollo de las acciones a implementar. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

Desarrollo de la Propuesta

En esta fase se desarrolla la propuesta de implementar de un sistema de control interno basado en la metodología COSO I para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, para obtener resultados óptimos y permita el mejoramiento continuo de la gestión empresarial de la empresa.

ETAPA IV – Cierre de brechas

En esta etapa se formulan y ejecutan las acciones a implementar para cerrar brechas identificadas como resultado del diagnóstico realizado. En la siguiente tabla se muestra las principales actividades propuestas para implementar y fortalecer el sistema de control interno en la empresa.

Tabla 25: Cuadro de Acciones a Implementar

COMPONENTE DE CONTROL INTERNO	RECOMENDACIONES
Ambiente de control	10
Evaluación de riesgos	5
Actividades de control	8
Información y comunicación	4
Supervisión y/o monitoreo	3
TOTAL	30

Las deficiencias encontradas en el diagnóstico realizado por medio de las listas de verificación a los componentes de control interno, como opciones de mejora se proponen implementar una serie de acciones. En la siguiente tabla se describe las acciones a implementar en el primer componente de control interno:

Tabla 26: Acciones a implementar en el componente Ambiente de Control

Acciones a implementar según el diagnóstico realizado	
I. Componente Ambiente de Control	
1	Contar con un compromiso por parte de la empresa para implementar el control.
2	Incluir un programa semestral de sensibilización en normas de comportamiento y ética a través de seminarios, charlas y talleres con el personal.
3	Establecer un código de ética aprobado por la entidad.
4	Diseñar y optimizar procedimientos formales para la selección y contratación adecuada de personal.
5	Establecer un manual de perfil de puestos para las áreas evaluadas.
6	Contar con un manual de funciones formalizado y por escrito para las diferentes áreas de la empresa.
7	Establecer objetivos específicos para cada área evaluada, que se especificarán en el manual de funciones y manual de perfil de puestos.
8	Establecer mecanismos y procedimientos formales para la evaluación de desempeño de los trabajadores, orientados a mejorar sus competencias

Tabla 28: Acciones a implementar en el componente Evaluación de Riesgos

Acciones a implementar según el diagnóstico realizado	
II. Componente Evaluación de Riesgos	
1	Crear un plan de riesgo para efectuar un análisis y valoración de los riesgos de la empresa.
2	Implementar un Mapa de Riesgos.
3	Elaborar una Matriz de Evaluación de Riesgos.
4	Elaborar mecanismos de riesgo que influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
5	Evaluar los riesgos periódicamente de los procesos y realizar controles de procedimientos.

De forma de implementar la gestión de los riesgos al interior de un micro y pequeña empresa, se hace necesario contar con lineamientos claros, organizados y sistematizados que aseguren un eficiente abordaje de los riesgos laborales.

En la siguiente tabla se presenta un plan de trabajo coa través de un cronograma de actividades y tareas a realizar para la implementación del componente Evaluación de Riesgos a corto plazo.

Tabla 29: Plan de trabajo para implementar el componente Evaluación de Riesgos

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
COMP.	ACCIONES A IMPLEMENTAR	2018										
		I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	1. Elaborar mecanismos de riesgo influyan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.											
	2. Crear un Plan de Riesgos para la valoración de Riesgos.											
	3. Elaborar un formato de Matriz de Evaluación de Riesgos.											
	4. Implementar un Mapa de Riesgos.											
	5. Evaluar los riesgos periódicamente de los procesos y realizar controles de procedimientos.											

Nota: Elaboración propia

Para el cierre de brechas para el componente Actividades de control se dispuso a implementar una serie de acciones que permitirán el mejoramiento del sistema de control interno. A continuación en la tabla N° 30 se muestra las acciones a implementar:

Tabla 30: Acciones a Implementar en el componente Actividades de Control

Acciones a implementar según el diagnóstico realizado	
III. Componente Actividades de Control	
1	Elaborar diagramas de flujo para los procedimientos de ventas y compras de la empresa.
2	Elaborar un Manual de Procedimientos de Autorización, y Aprobación.
3	Establecer controles para el acceso a los recursos o archivos de la empresa.
4	Establecer mecanismos de protección de la información.
5	Establecer políticas contables que permita la oportuna presentación de la información.
6	Elaborar un proceso para la atención al cliente.
7	Elaborar un flujo de caja

Nota: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se presenta un plan de trabajo a través de un cronograma de actividades y tareas a realizar para la implementación del componente Actividades de Control.

Tabla 31: Plan de trabajo para implementar el componente Actividades de Control

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
COMP.	ACCIONES A IMPLEMENTAR	2018										
		I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE	
ACTIVIDADES DE CONTROL	1. Elaborar diagramas de flujo para los procedimientos de ventas y compras de la empresa.											
	2. Elaborar un Manual de Procedimientos de Autorización, y Aprobación.											
	3. Establecer controles para el acceso a los recursos o archivos de la empresa.											
	4. Establecer mecanismos de protección de la información.											
	5. Establecer políticas contables que permita la oportuna presentación de la información.											
	6. Elaborar un proceso para la atención al cliente.											
	7. Elaborar un flujo de caja											

Nota: Elaboración Propia.

Los resultados de la aplicación de las listas de verificación para el componente Información y Comunicación muestran que el nivel de madurez del sistema de control interno esta implementado. Para hacer más eficiente y eficaz las actividades de este componente se propone implementar las siguientes acciones que se describen en la siguiente tabla:

Tabla 32: Acciones a implementar en el componente Información y Comunicación

Acciones a implementar según el diagnóstico realizado	
I. Componente Información y Comunicación	
1	Proponer mecanismos para salvaguardar copias de seguridad de la información.
2	Implementar mecanismos para obtener la opinión del personal con respecto a sus funciones.
3	Establecer un cronograma de presentación de información contable y financiera.
4	Implementar herramientas de comunicación, como son reuniones cortas, entrevistas, encuestas, etc.

Nota: Elaboración propia

En la siguiente tabla se presenta el plan de trabajo plasmado en un cronograma de actividades y tareas a realizar para la implementación del componente Información y Comunicación.

Tabla 33: Plan de trabajo para implementar el componente Información y Comunicación

COMP.	ACCIONES A IMPLEMENTAR	2018											
		I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE		
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	1. Proponer mecanismos para salvaguardar copias de seguridad de la información.												
	2. Implementar mecanismos para obtener la opinión del personal con respecto a sus funciones.												
	3. Establecer un cronograma de presentación de información contable y financiera.												
	4. Implementar herramientas de comunicación, como son reuniones cortas, entrevistas, encuestas, etc.												

Nota: Elaboración Propia.

Al igual que los componentes antes descritos, también se presenta en la siguiente tabla acciones a implementar al componente Supervisión y/o Monitoreo.

Tabla 34: Acciones a Implementar en el componente Supervisión y/o Monitoreo

Acciones a implementar según el diagnóstico realizado	
I. Componente Supervisión y/o Monitoreo	
1	Crear un registro de acciones de monitoreo que controle la eficacia de las actividades desarrolladas.
2	Establecer un formato de reporte de deficiencias.
3	Realizar espontáneamente inspecciones dentro de la empresa.

En la siguiente tabla se presenta el plan de trabajo trabajado en un cronograma de actividades y tareas a realizar para la implementación del componente Supervisión y/o Monitoreo.

Tabla 35: Plan de trabajo para implementar el componente Supervisión y Monitoreo

COMP.	ACCIONES A IMPLEMENTAR	2018											
		I TRIMESTRE			II TRIMESTRE			III TRIMESTRE			IV TRIMESTRE		
SUPERVISION	1. Crear un registro de acciones de monitoreo que controle la eficacia de las actividades desarrolladas.												
	2. Establecer un formato de reporte de deficiencias.												
	3. Realizar espontáneamente inspecciones dentro de la empresa.												

Nota: Elaboración Propia.



**EMPRESA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL**

**MANUAL DE
CONTROL INTERNO
(Propuesto)**

I. OBJETIVOS DEL MANUAL DE CONTROL

- Desarrollar un manual de organización y funciones que permitan mantener una línea de autoridad para mejorar los controles dentro de la empresa.
- Desarrollar un manual de perfil de puestos que defina los perfiles requeridos para un puesto de trabajo.
- Elaborar normas de conducta y ética profesional.
- Desarrollar un plan de riesgo y mecanismos para identificar, tratar y evaluar los riesgos inherentes a la empresa.
- Elaborar un manual de procedimientos para la contratación y selección de personal; proceso de ventas, proceso de compras.

II. ESTRUCTURA DEL MANUAL

2.1. Código de Ética

2.1.1. Código de Ética para la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL

2.2. Manual de Organización y Funciones y Manual de perfil de puestos

2.2.1. Organigrama propuesto

2.2.2. Descripción de cargos, responsabilidades y perfil del puesto

2.2.3. Definición de políticas administrativas

2.3. Manual de procedimientos

2.3.1. Proceso de selección y contratación de personal

2.3.2. Proceso de Ventas


2.3.3. Proceso de compras



EMPRESA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL

2.1. CODIGO DE ÉTICA

(Propuesto)

	<p style="text-align: center;">CÓDIGO DE ÉTICA</p> <hr/> <p style="text-align: center;">EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p>
<p>La implementación de un código de ética en la empresa Industria del dulce Lambayecano EIRL, permitirá establecer lineamientos y bases acordes al respeto de la dignidad humana y el comportamiento ético en el centro de trabajo.</p> <p>Por medio de este código los trabajadores se comprometerán a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover un ambiente de trabajo laboral agradable. • Realizar sus funciones y tareas de manera eficiente y eficaz. • Ayudar en el cumplimiento de los objetivos y misión establecidos por la empresa King Kong Lambayecano. • Mantener un comportamiento profesional y de respeto ante sus jefes y demás personal. • Debe ser honesto en sus funciones que realiza y en los resultados obtenidos. • Tratar a los colegas con respeto y cortesía. • Mantener la confidencialidad de la información de la empresa. 	



EMPRESA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL

2.2. MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS

(Propuesto)

2.2.1. Organigrama funcional general

La estructura de una empresa es el esqueleto en el que se apoyan todas las decisiones y actividades que tienen lugar en ella. En una micro y pequeña empresa la estructura se suele adaptar a las características de los individuos que la componen, al tamaño, al desarrollo de la empresa y al giro del negocio (Barragán, 2002).

Cada MYPE deberá determinar el tipo de estructura que le resulte más conveniente en relación con su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivos. Esta estructura organizacional irá cambiando en función de la evolución de la MYPE en el tiempo (Barragán, 2002).

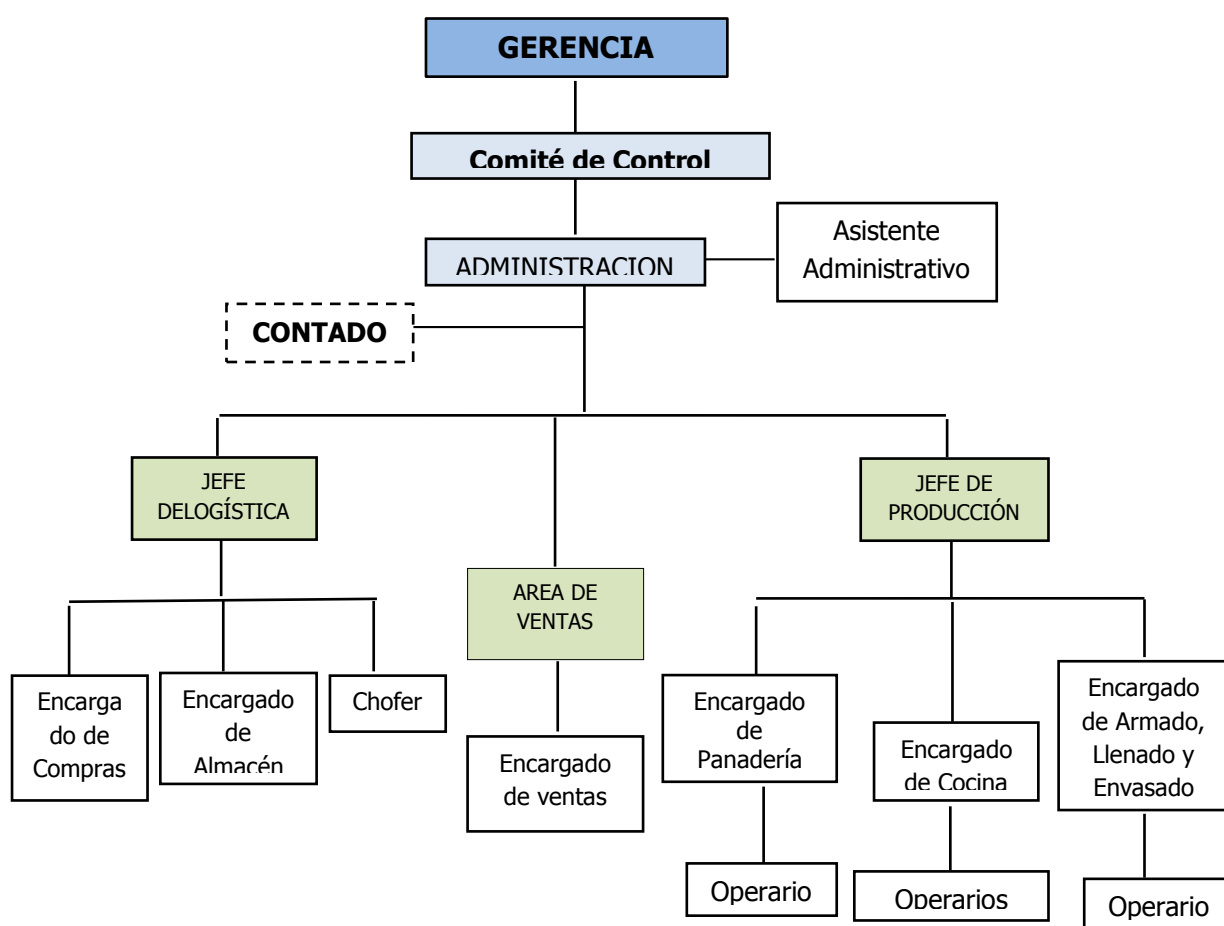
Los organigramas y los manuales de organización son los dos principales elementos que constituyen la base de una buena organización empresarial. La ley no exige tenerlos pero nos ayudarán de mucho para definir las funciones y responsabilidades de cada integrante de la empresa.

En las empresas familiares, modalidad más común entre las micro y pequeñas empresas, el número de jefes es relativamente bajo. Sin embargo, su consolidación, el crecimiento del nivel de ventas, el aumento del número de clientes y proveedores y el incremento de la cantidad de trabajadores obligan a establecer una estructura organizativa que se ajuste a las nuevas condiciones.

Teniendo en cuenta el diagnóstico establecido de la actual estructura organizacional de la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, se percibe la necesidad en

base al estudio realizado de una propuesta de reestructurar el organigrama y teniendo en cuenta la necesidad de una correcta segregación de funciones.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL GENERAL



Nota: Elaboración Propia


2.2.2. Descripción de funciones, responsabilidades y perfil del puesto

EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL		MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS		Pag. 1
ÁREA: GERENCIA GENERAL				
I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO			UNIDAD JERÁRQUICA	
<p>1. Denominación del cargo: Gerente General</p> <p>2. Ubicación del cargo: Gerencia General</p> <p>3. Número de personal: Un Gerente General</p>				
II. OBJETIVO DEL ÁREA				
<p>La gerencia general tiene por objeto lograr el cumplimiento de la visión, misión y objetivos establecidos para la Empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL, generando y propiciando adecuadas condiciones de dirección empresarial que permitan alcanzar los resultados esperados en eficacia, eficiencia y efectividad.</p>				
III. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Educación		Experiencia		Habilidades y Destrezas
<ul style="list-style-type: none">Título profesional de licenciado en administrador de empresas, economista, o contador público colegiado.Especialización en Gerencia de Empresas.		Mínima de tres años en puesto similar.		<ul style="list-style-type: none">Conocimiento en labores de Administración.Expresarse en forma clara y precisa.Toma de decisiones.Creatividad, análisis, innovador.
IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
Funciones			Responsabilidades	


<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos y operativos, a través de la revisión periódica de los indicadores y resultados empresariales a corto y largo plazo. • Velar por el establecimiento y actualización de herramientas de gestión tales como manuales, procedimientos, instructivos, políticas con ayuda del administrador. • Aprobar los estados financieros emitidos por el Departamento de Contabilidad. • Aprobar los informes operativos que emite el área de producción. • Decide respecto de contratar, seleccionar, capacitar al personal adecuado para cada cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener la buena imagen de la empresa y relaciones efectivas con entidades públicas y privadas, nacionales y extranjeros y la colectividad en general. • Tiene autoridad sobre el Administrador y los departamentos de la empresa.
--	--

<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>	<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>	<div>Pag. 3</div>
<div>ÁREA : COMITÉ DE CONTROL INTERNO</div>		
<div>I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO</div>	<div>UNIDAD JERARQUICA</div>	
<div>1. Denominación del cargo: Jefe de Control Interno</div> <div>2. Ubicación del cargo: Comité de control interno</div> <div>3. Dependencia jerárquico: Gerencia General</div> <div>4. Número de personal: Un Asistente de Control Interno y un practicante de control interno</div>	<div><div>GERENCIA GENERAL</div><div>Comité de Control Interno</div><div>ADMINISTRACION</div></div>	
<div>II. OBJETIVO DEL ÁREA</div> <div>La Oficina de Auditoría interna desarrolla un papel importante en la empresa ya que debe ejecutar las acciones de control programadas de Gerencia General; además de efectuar el seguimiento y evaluación de la implantación de las recomendaciones relacionadas con los informes emitidos por éste Departamento. La Oficina de Auditoría Interna es una instancia que desarrolla su función por orden directa de la Gerencia.</div>		
<div>III. PERFIL DE COMPETENCIAS</div>		
<div>Educación</div> <div><ul style="list-style-type: none">• Título profesional de Contador Público, Colegiado y Titulado• Experiencia profesional en auditoria interna.• Recomendables estudios de maestría y/o diplomados en la especialidad de auditoria.</div>	<div>Experiencia</div> <div>Mínima de tres años en puesto similar.</div>	<div>Habilidades y Destrezas</div> <div><ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en labores de Auditoria.• Mente analítica.• Claridad de expresión verbal y escrita.• Capacidad de observación.• Comportamiento ético.</div>
<div>IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</div>		
<div>Funciones y Responsabilidades</div> <div><ul style="list-style-type: none">• Fortalecer el sistema del control interno de la empresa.</div>		


- Realizar auditorías mediante el examen selectivo, objetivo y sistemático de los procesos, operaciones y actos administrativos efectuados en la empresa para verificar y determinar el grado de veracidad y exactitud con que se han ejecutado.
- Presentar los informes de auditoría a la Gerencia para la toma de decisiones, según las disposiciones vigentes.
- Monitorear el proceso de sensibilización y capacitación del personal de la entidad sobre control interno.
- Desarrollar periódicamente el diagnóstico del control interno dentro de la entidad. Coordinar con las demás áreas de la empresa, actividades a realizar para implementar adecuadamente el sistema de control interno.

<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>	<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>	<div>Pag. 5</div>			
<div>ÁREA: ADMINISTRACIÓN</div>					
<div>I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO</div> <div><div>1. Denominación del cargo: Administrador</div><div>2. Ubicación del cargo: Administración</div><div>3. Dependencia jerárquico: Gerencia General</div><div>4. Número de personal: Un Jefe de Administración y un Asistente Administrativo</div></div>		<div>UNIDAD JERARQUICA</div> <div><div>GERENCIA GENERAL</div><div></div><div>Comité de Control Interno</div><div></div><div>ADMINISTRACION</div></div>			
<div>II. OBJETIVO DEL ÁREA</div> <div>Administración tiene la responsabilidad de asegurar que las actividades administrativas dentro de una organización funcionen eficientemente, proporcionando estructuras y procesos a otros empleados, a través de la organización.</div>					
<div>III. PERFIL DE COMPETENCIAS</div> <table><tr><td><div>Educación</div><div><ul style="list-style-type: none">Título profesional de licenciado en administrador de empresas, economista, o contador público colegiado.Especialización en Gerencia de Empresas.</div></td><td><div>Experiencia</div><div>Mínima de dos años en puesto similar.</div></td><td><div>Habilidades y Destrezas</div><div><ul style="list-style-type: none">Conocimiento en labores de Administración.Expresarse en forma clara y precisa.Toma de decisiones.Creatividad, análisis, innovador.</div></td></tr></table>			<div>Educación</div> <div><ul style="list-style-type: none">Título profesional de licenciado en administrador de empresas, economista, o contador público colegiado.Especialización en Gerencia de Empresas.</div>	<div>Experiencia</div> <div>Mínima de dos años en puesto similar.</div>	<div>Habilidades y Destrezas</div> <div><ul style="list-style-type: none">Conocimiento en labores de Administración.Expresarse en forma clara y precisa.Toma de decisiones.Creatividad, análisis, innovador.</div>
<div>Educación</div> <div><ul style="list-style-type: none">Título profesional de licenciado en administrador de empresas, economista, o contador público colegiado.Especialización en Gerencia de Empresas.</div>	<div>Experiencia</div> <div>Mínima de dos años en puesto similar.</div>	<div>Habilidades y Destrezas</div> <div><ul style="list-style-type: none">Conocimiento en labores de Administración.Expresarse en forma clara y precisa.Toma de decisiones.Creatividad, análisis, innovador.</div>			
<div>IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</div> <table><tr><td><div>Funciones</div></td><td><div>Responsabilidades</div></td></tr></table>			<div>Funciones</div>	<div>Responsabilidades</div>	
<div>Funciones</div>	<div>Responsabilidades</div>				


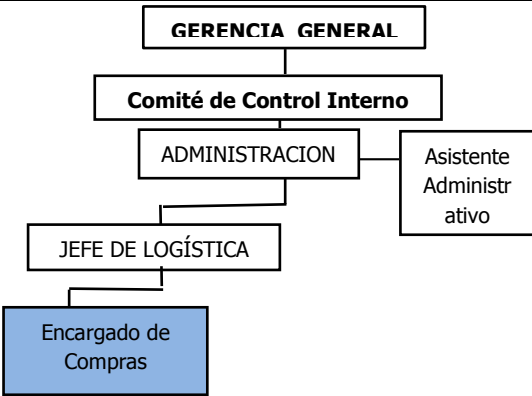
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer los objetivos o metas de la empresa en coordinación con la Gerencia General. • Planificar el trabajo de sus empleados para alcanzar los objetivos propuestos, en coordinación con los jefes de las otras áreas. • Motivar a los empleados para la ejecución de sus responsabilidades y funciones a su cargo. • Gestionar la selección, capacitación y contratación del personal. • Asigna a los productos un precio competitivo y razonable, en base al análisis de costos. • Diseña promociones de venta y publicidad. • Coordinar y disponer la presentación oportuna de los Estados Financieros, de acuerdo a las normas y directivas existentes para dicho efecto. • Participar en ferias y eventos comerciales en representación de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a cabalidad cada una de las funciones de su cargo. • Cumplir y acatar las normas y procedimientos determinados por la empresa. • Asistir a las capacitaciones programadas por la empresa en cuanto a salud ocupacional, y otras que se programen. • Suministrar las informaciones fiables y oportunas para la toma de decisiones. • Adelantar estudios, investigaciones y actualizaciones que se estimen necesarios para el correcto desarrollo de las funciones del cargo.


<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>		<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>		Pag. 7
ÁREA: Asistente Administrativo				
V. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO			UNIDAD JERARQUICA	
<div>1. Denominación del cargo: Asistente administrativo</div> <div>2. Ubicación del cargo: Administración</div> <div>3. Dependencia jerárquico: Administración</div> <div>4. Número de personal: Un Asistente Administrativo</div>			<div><div>GERENCIA GENERAL</div><div>Comité de Control</div><div>ADMINISTRACION</div><div>Asistente Administrativo</div></div>	
VI. OBJETIVO DEL ÁREA				
Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.				
VII. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Educación		Experiencia	Habilidades y Destrezas	
<div><div>Título profesional de licenciado en administrador.</div><div>Diplomado en Gerencia de Empresas.</div></div>		Mínima de un año en puesto similar.	<div><div>Conocimiento en labores de Administración.</div><div>Expresarse en forma clara y precisa.</div><div>Toma de decisiones.</div><div>Creatividad, análisis, innovador.</div></div>	
VIII. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
Funciones y Responsabilidades				


- Asiste en los programas y actividades del área.
 - Ayudar al jefe de administración en la gestión de los documentos y archivos.
 - Participa en la selección del personal.
 - Controla el correcto comportamiento del personal en el desarrollo de sus funciones.
 - Ante una queja de un cliente, el asistente administrativo se encarga de ello.
 - Tiene a su cargo el control y asistencia del personal al centro de labores.
 - Control y actualización de registros.
 - Se encargara de elaborar solicitudes, formatos, memorándum, y otro tipo de información.
 - Y otras que el administrador lo asigne.
-

<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>		<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>		Pag. 9
AREA: LOGÍSTICA				
I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO			UNIDAD JERARQUICA	
<div>1. Denominación del cargo: Jefe de Logística</div> <div>2. Ubicación del cargo: Área de Logística</div> <div>3. Dependencia jerárquico: Administración</div> <div>4. Número de personal: Un encargado de compras y encargado de almacén</div>			<div><div>GERENCIA GENERAL</div><div>Comité de Control Interno</div><div>ADMINISTRACION</div><div>Asistente Administrativo</div><div>JEFE DE LOGÍSTICA</div></div>	
II. OBJETIVO				
<p>El jefe de logística es el encargado de gestionar las etapas del proceso de producción de una empresa, desde la concepción o materialización del producto hasta la entrega y <u>distribución</u> en los diferentes puntos de venta.</p>				
III. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Educación		Experiencia	Habilidades y Destrezas	
<div><div>• Egresado de Contabilidad y/o Administración</div><div>• Capacitación comprobada en administración de bienes.</div><div>• Manejo de Sistemas de Gestión de Almacenes y Control de Inventarios.</div></div>		Mínima de un año en puesto similar.	<div><div>•Conocimientos avanzados en gestión de materiales de almacén.</div><div>•Capacidades de organización y comunicación.</div><div>•Habilidad para manejar la gestión de grandes y pequeños presupuestos.</div></div>	
IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
Funciones y Responsabilidades				

- Supervisar las actividades diarias, prever los requerimientos del cliente y mantener una buena relación con el mismo, así como gestionar el lanzamiento de nuevos programas dentro de la planta. Todo ello para garantizar la satisfacción del cliente.
- Supervisar las actuaciones de logística e implementar las acciones de mejora necesarias de manera coordinada con otras funciones de la planta.
- Atender los requerimientos de los clientes, en coordinación con el área de ventas.
- Gestionar el lanzamiento de productos en coordinación con el administrador.


<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>	<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>	<div>Pag. 11</div>
<div>AREA: LOGISTICA</div>		
<div>I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO</div>	<div>UNIDAD JERARQUICA</div>	
<div>1. Denominación del cargo: Encargado de almacén</div> <div>2. Ubicación del cargo: Área de logística</div> <div>3. Dependencia jerárquico: Administración</div> <div>4. Número de personal: Un encargado de compras</div>	<div></div>	
<div>II. OBJETIVO DEL CARGO</div> <div>Se encargará de proveer las materias primas e insumos necesarios para la elaboración de los productos que fabrica la empresa, con la finalidad de ofrecer un producto y servicio de calidad.</div>		
<div>III. PERFIL DE COMPETENCIAS</div>		
<div>Educación</div> <div>• Técnico de administración.</div>	<div>Experiencia</div> <div>Experiencia en manejo de almacén</div>	<div>Habilidades y Destrezas</div> <div>• Conocimiento en labores de Almacenaje e inventarios.</div> <div>• Expresarse en forma clara y precisa.</div> <div>• Toma de decisiones.</div> <div>Creatividad, análisis, innovador.</div>
<div>IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES</div>		
<div>Funciones y Responsabilidades</div> <div>• Revisar el stock de la empresa.</div> <div>• Se encargará de realizar la compra de materias primas e insumos utilizados para la elaboración de los productos.</div> <div>• Informar al jefe de logística sobre materias primas e insumos por comprar, y</div> <div>Otras funciones que designe el jefe de logística.</div>		

<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>		<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>		Pag. 12
AREA: LOGISTICA				
V. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO			UNIDAD JERARQUICA	
5. Denominación del cargo: Encargado de almacén			<div><div>GERENCIA GENERAL</div><div>Comité de Control Interno</div><div>ADMINISTRACION</div><div>Asistente Administrativo</div><div>JEFE DE LOGÍSTICA</div><div>Encargado de Compras</div><div>Encargado de Almacén</div></div>	
6. Ubicación del cargo: Área de logística				
7. Dependencia jerárquico: Administración				
8. Número de personal: Un encargado de almacén				
VI. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Educación		Experiencia		Habilidades y Destrezas
• Técnico en Administración		Experiencia en manejo de almacén		<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento en labores de Almacenaje e inventarios.• Expresarse en forma clara y precisa.• Toma de decisiones.Creatividad, análisis, innovador.
VII. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
Funciones y Responsabilidades				
<ul style="list-style-type: none">• Realizará labores de control de stock es decir, entradas y salidas de mercadería.• Verificará que las materias primas, insumos y productos finales estén debidamente almacenados y en buenas condiciones.• Estará en constante comunicación con el encargado de compras y el área de producción.• Realizará el armado y desarmado de equipo para almacenamiento.				
Otras funciones que estén a su cargo.				

<div>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</div> <div></div>		<div>MANUAL DE FUNCIONES Y PERFIL DE PUESTOS</div>		Pag. 13
AREA: VENTAS				
I. NOMBRE Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO		UNIDAD JERARQUICA		
<div>1. Denominación del cargo: Jefe de Ventas</div> <div>2. Ubicación del cargo: Departamento de Ventas</div> <div>3. Dependencia jerárquico: Administración</div> <div>4. Número de personal: Un Jefe de Ventas y un operario de ventas</div>		<div><div>GERENCIA GENERAL</div><div>Comité de Control</div><div>ADMINISTRACION</div><div>ENCARGADO DE VENTAS</div><div>Asistente Administrativo</div></div>		
II. OBJETIVO DEL ÁREA				
<div>El departamento de ventas es el encargado de la distribución y venta de los productos al por mayor y al por menor; además de dar seguimiento a las diferentes rutas de vendedores para garantizar la cobertura total y abastecimiento de los locales comerciales.</div>				
III. PERFIL DE COMPETENCIAS				
Educación		Experiencia		Habilidades y Destrezas
<div><div>○ Técnico de administración</div><div>○ Experiencia en cargos similares</div></div>		<div>Mínima de un año en puesto similar.</div>		<div><div>• Capacidades de organización y comunicación.</div><div>• Habilidad para manejar la gestión de grandes y pequeños presupuestos</div></div>
IV. DESARROLLO DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES				
Funciones y Responsabilidades				
<div><div>• Proponer soluciones a los reclamos y consultas de los clientes.</div><div>• Elaborar y emitir reportes diarios por los ingresos por venta de productos</div><div>• Control de las ventas a crédito</div><div>• Elaborar pronósticos de ventas, cálculo de necesidades del cliente y cobertura del stock de productos</div></div>				

- Atraer a los minoristas y mayoristas, atenderlos y resolver sus dudas.
- Apoyar en la conformación de las estrategias de ventas de la empresa.
- Realizar inventarios semanales de los productos en tienda
- Sugerir mejores maneras de ofrecer los productos a los clientes potenciales.
- Realizar un registro de las ventas para llevar el control de las mismas, lo cual será llevado al departamento de contabilidad.

2.2.3. Definición de políticas administrativas

<p>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p> 	<p>DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS</p>
<p>POLITICAS ADMINISTRATIVAS</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La empresa se fundamentará en un Manual de Procedimientos que permita a la misma enfocarse en la correcta ejecución de sus labores y actividades. ➤ El Gerente General y Jefe Administrativo deberán exigir el respaldo de todo el personal a través de la respectiva documentación. ➤ Se mantendrá un monto adecuado en Caja Chica para evitar constantes reposiciones. ➤ Mantener reuniones trimestrales de trabajo con cada área de la empresa, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones. ➤ Presentar informes mensuales para evaluar el progreso de las actividades. ➤ Las ventas se efectuaran diariamente, aunque su registro y facturación se realizara en forma semanal o quincenal. ➤ La facturación, deberá ser realizada por el área contable, en el momento de la entrega definitiva del producto. ➤ Las ventas serán canceladas de forma inmediata posterior a la entrega del producto y factura correspondiente. ➤ Se realizara una estricta selección al momento de realizar las compras de materias primas o insumos a los proveedores, teniendo siempre en consideración la calidad y al mejor costo para la empresa. 	

- El personal de la empresa deberá respetar las funciones y responsabilidades asignadas en el manual de funciones, de esta manera evitar duplicidad de funciones y atribuciones.
- Se contratará a los empleados una vez que se hayan entrevistado con el Gerente General de la empresa.
- El personal que se contrate deberá pasar por un proceso de selección que compruebe que las personas que se contraten tengan los conocimientos y/o habilidades que exige el cargo que desempeñarán.
- Se exigirá la puntualidad del personal al centro de trabajo.



EMPRESA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL

**2.3. MANUAL
DE
PROCEDIMIENTOS
(Propuesto)**



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL

I. CONTENIDO:

Contiene información de la continuidad cronológica y secuencial de operaciones entrelazadas entre sí. Esto ayuda a la realización de cada función, tarea y actividad específicamente de la empresa. Se conocen también como Manuales de Normas y detalla las asignaciones de rutina por medio a los procedimientos en este indicado, siguiendo una secuencia lógica y organizadamente compuesto. Tiene como objetivo final controlar y unificar cada rutina diaria en las labores y así evitar al máximo cualquier tipo de alteraciones arbitrarias (Molina, M. I. A., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. E. (2016).)

II. OBJETIVOS:

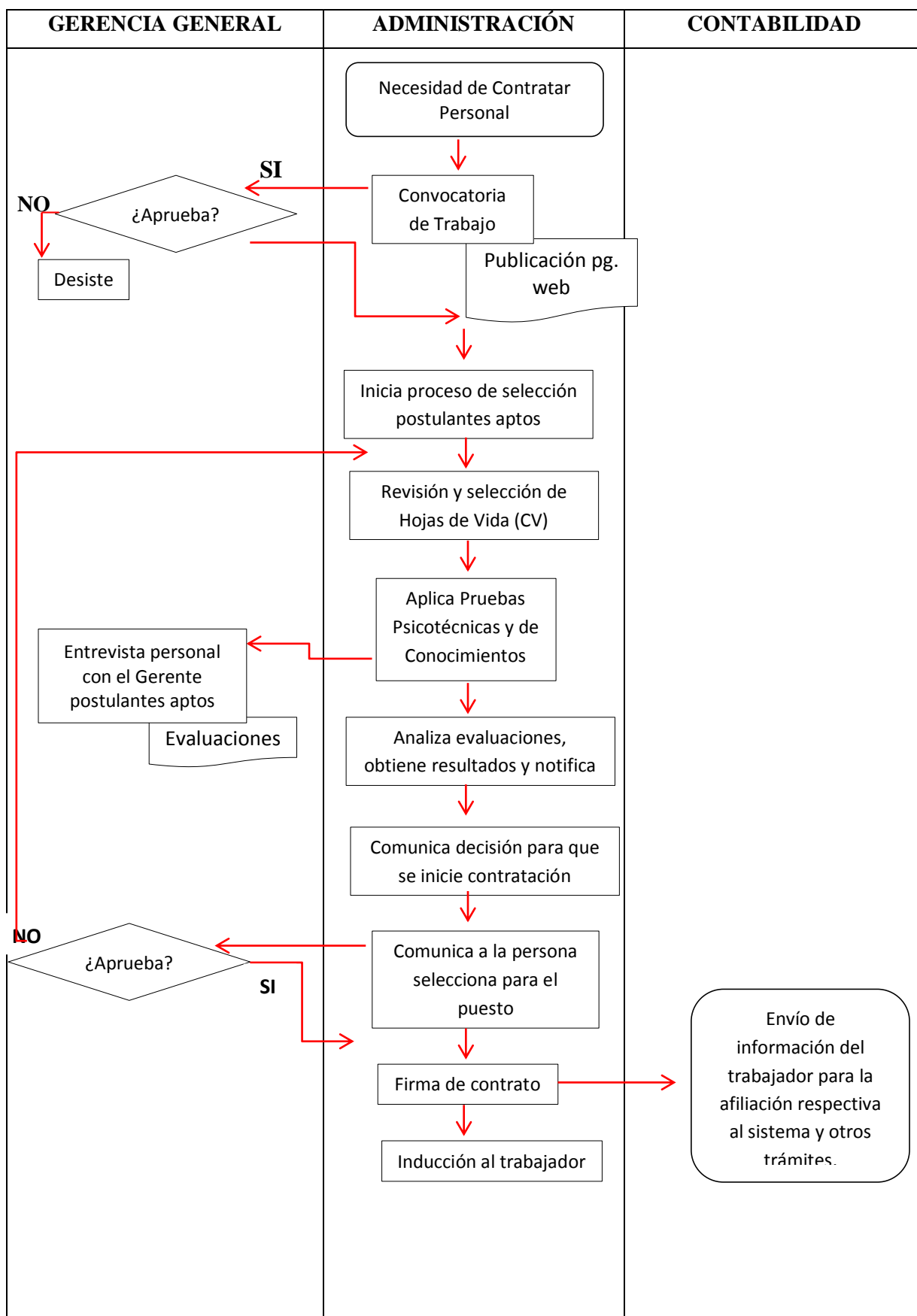
- Conocer los procedimientos de las operaciones realizadas en la empresa.
- Lograr que la empresa posea una guía para que ejecuten sus funciones.
- Optimizar el tiempo y la correcta ejecución de las actividades.

III. APLICACIÓN:

Este manual de procedimientos se aplicará en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL. Para este caso el manual se utilizará en las áreas de la empresa.


El manual debe estar a disposición en un lugar accesible y al alcance del personal para que sean observados y ejecutados por los trabajadores. Que el personal cumpla con los procedimientos propuestos para la correcta ejecución de las actividades.

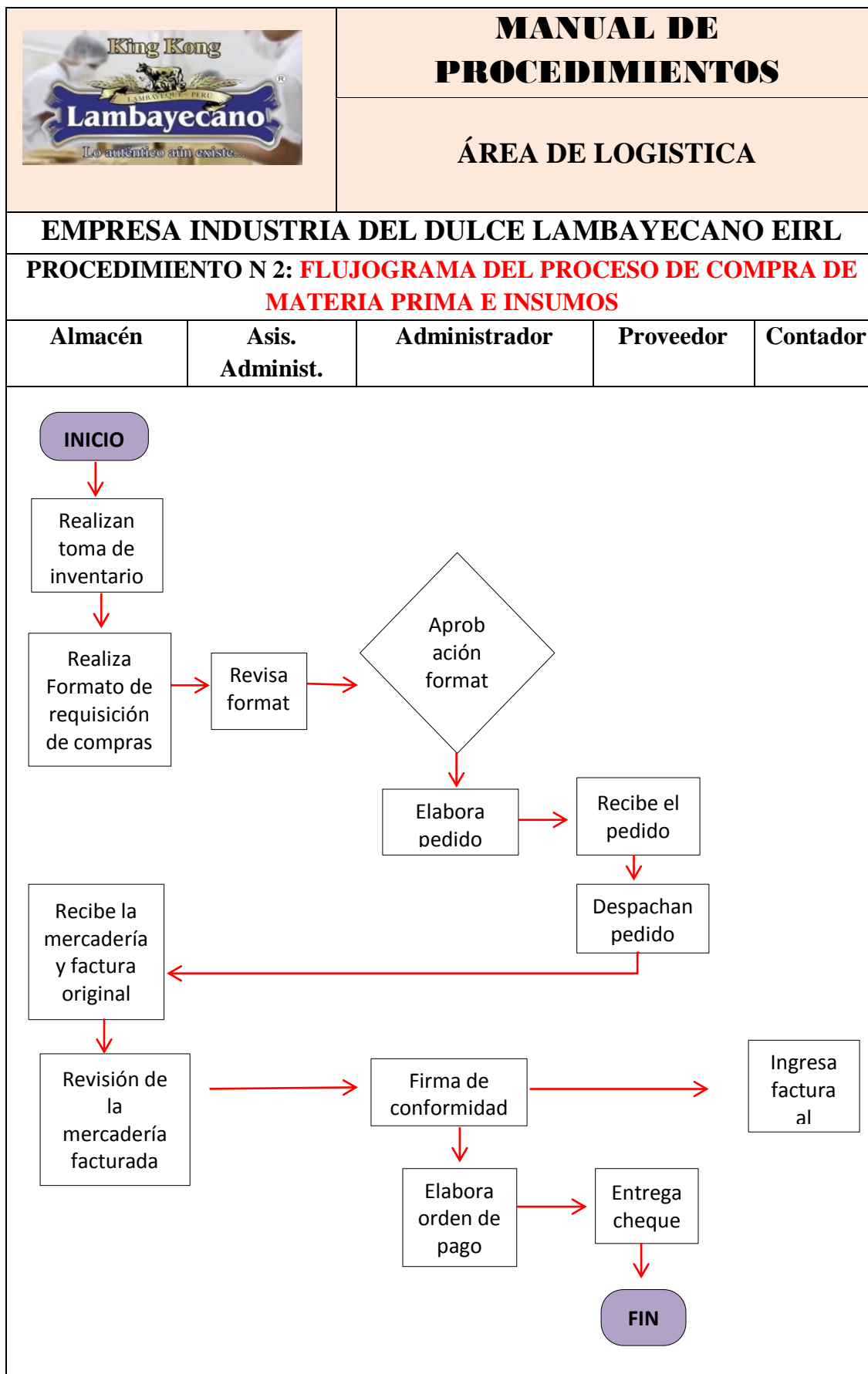
2.3.1. Diagrama de flujo del proceso de selección y contratación de personal




--	--	--

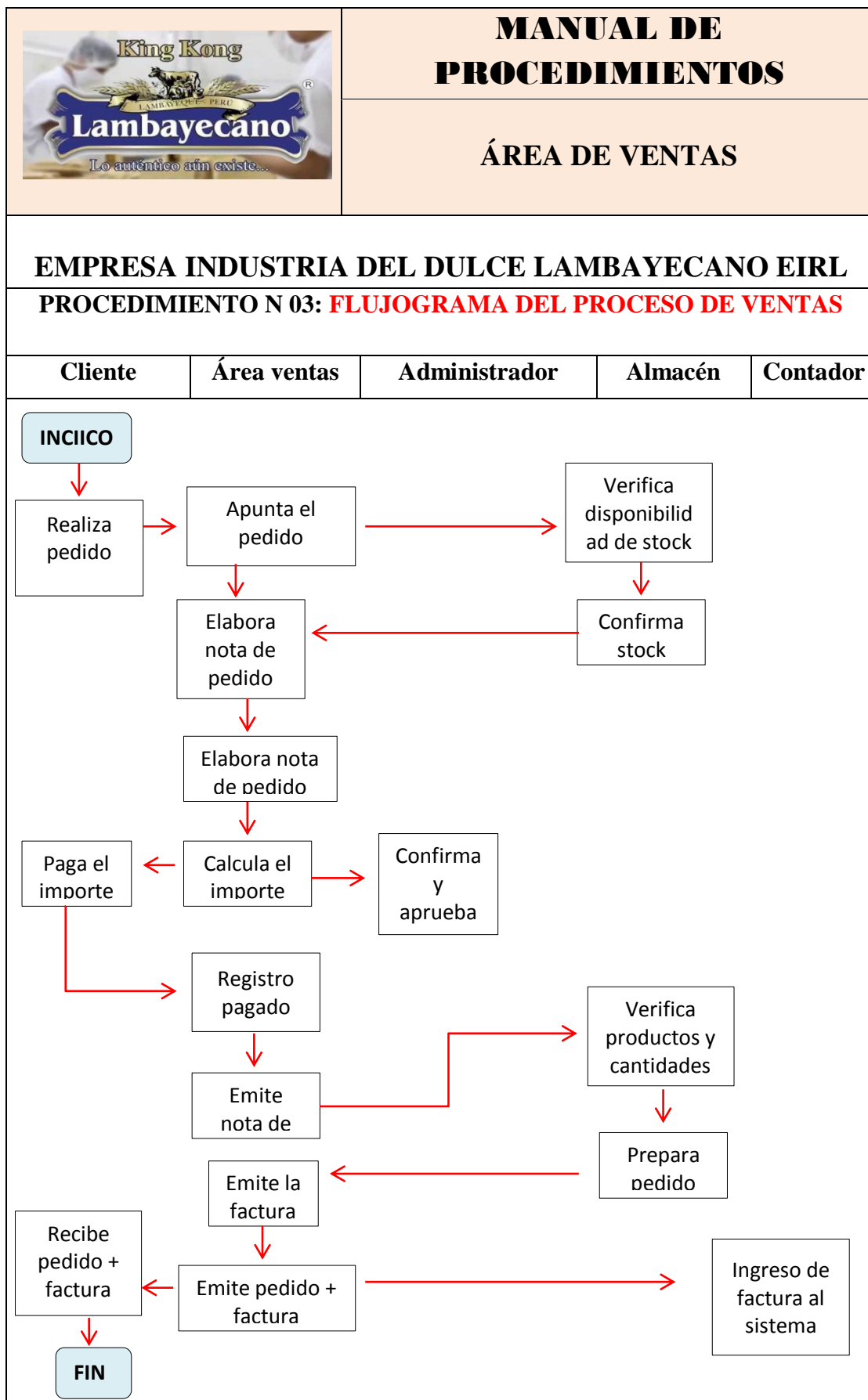
Nota: Elaboración Propia


	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <p align="center">ÁREA DE ADMINISTRACIÓN: UNIDAD DE RECURSOS HUMANOS</p>
<p align="center">EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p>	
<p align="center">PROCEDIMIENTO N 01: SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Como primer paso para el proceso de selección y contratación de personal; el jefe de Administración ve la necesidad de contratar personal para la empresa. 2. Una vez identificada la necesidad, el jefe de administración que es el encargado de la gestión de los recursos humanos hace la convocatoria de trabajo respectivo a través de la publicación de un anuncio en un portal web de trabajo, con la autorización del gerente general. 3. Se revisa en el portal de trabajo los postulantes y se selecciona a los postulantes aptos que cumplan con el perfil de trabajo requerido. 4. El siguiente paso es revisar las hojas de vida (curriculum vitae) de los postulantes y seleccionarlos para que rindan un examen psicotécnico y una prueba de conocimientos. 5. Obtenidos los resultados de las pruebas, los postulantes tendrán una entrevista personal con el gerente general. Luego el administrador selecciona a la persona calificada para el puesto y comunica al gerente general para que se inicie el proceso de contratación formal. 6. Con los datos personales de la persona calificada, se procede a notificarle que ha sido aceptado para el puesto requerido, donde se deberá presentar en la fecha y hora indicada por administración para la firma del contrato. 7. Como parte de la función administrativa, el encargado procederá a enviar la información del trabajador a contabilidad para su respectiva afiliación al sistema y otros trámites pertinentes. 8. Luego del proceso de contratación, el trabajador pasará por un proceso de inducción y capacitación a cargo del área pertinente. 	



	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
	ÁREA DE LOGISTICA
EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL	
PROCEDIMIENTO N 02: PROCESO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS PARA LA ELABORACIÓN DEL KING KONG	
<ol style="list-style-type: none">1. El encargado de almacén verifica en stock por medio de una toma de inventario, determinando la cantidad de materia prima e insumos que serán utilizados en la elaboración y producción de los productos.2. El encargado de almacén elaborará una requisición u orden de compras de las materias e insumos faltantes para la fabricación.3. El asistente administrativo, verificará el correcto llenado de la orden de compras y procederá a que el jefe de administración firme el formato.4. El jefe de administración elaborará el pedido formal al proveedor seleccionado y procederá a solicitar las mercaderías requeridas.5. Facturación del pedido de material con el proveedor con copia y original6. El proveedor entrega la mercadería a la empresa con factura original del pedido.7. Recepción y verificación de las cantidades y precios solicitados por parte del encargado de almacén.8. El encargado de almacén informará al jefe de administración sobre la conformidad de la mercadería y solicitará su firma de aprobación.9. El asistente y administrador serán los encargados de enviar la factura original al encargado de contabilidad para su respectivo registro al sistema contable.10. El administrador se encargará de depositar el cheque en la cuenta del proveedor en los términos establecidos por ambas partes.	

Fuente: las autoras.





	<p align="center">MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</p> <hr/> <p align="center">ÁREA DE VENTAS</p>
<p align="center">EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p>	
<p align="center">PROCEDIMIENTO N 03: PROCESO DE VENTA DE KING KONG</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. El primer paso del proceso de ventas empieza con la visita del cliente. La encargada de ventas procederá a revisar si el cliente está registrado en la lista de clientes. 2. Si no está registrado, se registra su información en la lista de clientes. La encargada de ventas procede a tomar el pedido y realizar una nota de pedido. 3. El asistente procederá a verificar el pedido. Para luego remitir al jefe de administración para la aprobación del pedido. 4. El jefe de administración solicita al encargado de almacén un informe de disponibilidad de stock para atender el pedido. 5. El encargado informa al administrador sobre stock disponible para la venta. Si no cuenta con mercadería, se conversa con el cliente para programar una fecha para el envío de su mercadería. 6. Facturación del valor a percibir por la venta realizada. 7. Envío de la factura al encargado de contabilidad para su respectivo registro en el sistema contable. 8. Entrega de la mercadería al cliente con su respectiva factura original. 9. Acuerdo de la fecha de cobro por la venta. 10. Verificación en el estado de cuenta el monto a percibir. 	



EMPRESA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL

**2.4. MANUAL
DE
GESTIÓN DE RIESGOS
(Propuesto)**

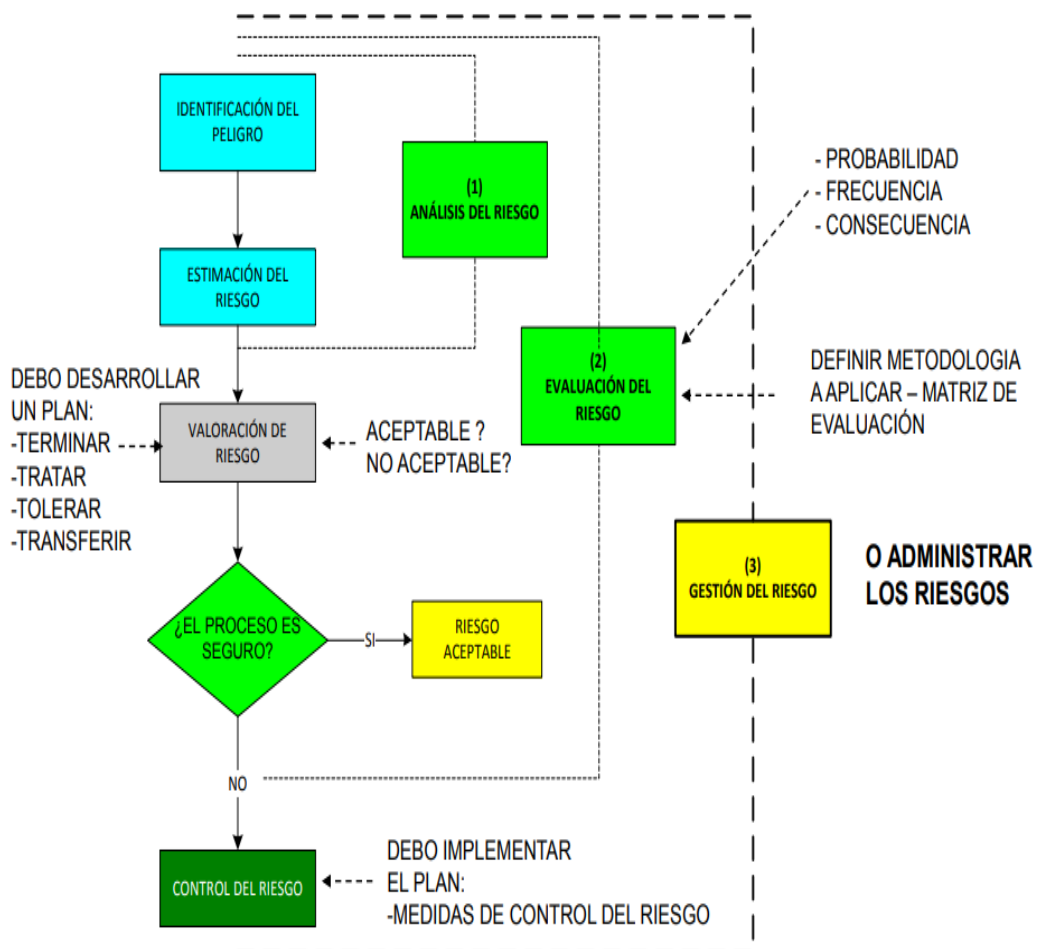
	<p>POLITICAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS</p> <p>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p>
<p>CONTENIDO:</p> <p>Con este manual se pretende establecer políticas sólidas para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de un modo eficaz, cuyo fin último es garantizar la obtención de un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información y cumplimiento de la normatividad.</p> <p>Este proceso comienza con una identificación y evaluación preliminar de los riesgos que, dada la naturaleza cambiante del entorno en que la organización opera, debe actualizarse cada cierto tiempo.</p> <p>Como resultado tendremos mapas y perfiles de riesgos, que incluyen los principales riesgos agrupados en diferentes categorías: estratégicas, de cumplimiento, y operacionales junto con una evaluación de su posible impacto y probabilidad de ocurrencia.</p> <p>Tras la identificación de los riesgos, se analiza el conocimiento de los mismos que tiene la dirección y la idoneidad y efectividad de las decisiones adoptadas para mitigarlos. Con esta información, la Gerencia de cada negocio, con la supervisión del comité de control interno establece sus prioridades de actuación en materia de riesgos y determina las medidas a poner en marcha, tomando en consideración su viabilidad operativa, sus posibles efectos, así como su implantación.</p>	

	<p>POLITICAS DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS</p> <p>EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL</p>
<p style="text-align: center;"><u>GESTIÓN DIARIA DEL RIESGOS</u></p> <p>Todos los riesgos deben ser gestionados de forma integrada durante su ciclo de vida, en base a un tratamiento diferenciado en función de su tipología.</p> <p>El ciclo de gestión del riesgo está compuesto por 5 elementos:</p> <p>Planificación: Tiene el objetivo de asegurar la coherencia de las actividades del comité de control interno con el perfil de riesgos objetivo y garantizar la solvencia en el desarrollo de la estrategia.</p> <p>Evaluación: Proceso enfocado a la identificación de todos los riesgos inherentes a las actividades que desarrolla el comité de control interno.</p> <p>Formalización: Comprende las fases de originación, aprobación y formalización del riesgo.</p> <p>Seguimiento: Seguimiento continuo y estructurado de los riesgos, y elaboración de informes para su consumo interno y/o externo.</p> <p>La gestión de riesgos permite a la gerencia tratar eficazmente la incertidumbre y sus riesgos y oportunidades asociados. Para evaluar los riesgos se muestra a continuación un gráfico que permitirá evaluar la probabilidad e impacto del riesgo.</p>	



GESTIÓN DEL RIESGO

EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL



FUENTE: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---safework/documents/instructionalmaterial/wcms_232852.pdf



GESTIÓN DE RIESGOS: Identificación de peligros y riesgos

**EMPRESA INDUSTRIA DEL DULCE
LAMBAYECANO EIRL**

El primer paso para evaluar los riesgos consiste en analizar las zonas del lugar de trabajo e identificar todos los posibles peligros, es decir, aquellas circunstancias que podrían causar un daño a la empresa. Este es uno de los pasos más importante en la evaluación de riesgos.

A continuación presentamos un formato de identificación de peligros:

PASO 1	PASO 2	PASO 3		PASO 4		
¿Cuáles son los peligros?	¿Quién puede sufrir daños y de qué manera?	¿Qué medidas ha adoptado hasta ahora?	¿Qué medidas sería necesario adoptar?	Quién toma las medidas	Cuándo se toman las medidas	Hecho

Herramientas que pueden ayudarle a identificar peligros:

- Estudios e inspecciones al lugar de trabajo.
- Observaciones personales.
- Etiquetas o señales de advertencia.

Para evaluar los riesgos se propone una matriz de riesgos que a continuación se muestra:

		PROBABILIDAD				
		Raro	Poco probable	Posible	Muy probable	Casi seguro
CONSECUENCIAS	Despreciable	Bajo	Bajo	Bajo	Medio	Medio
	Menores	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Medio
	Moderadas	Medio	Medio	Medio	Alto	Alto
	Mayores	Medio	Medio	Alto	Alto	Muy alto
	Catastróficas	Medio	Alto	Alto	Muy alto	Muy alto

CONCLUSIONES

1. De las listas de verificación aplicadas a la empresa, se ha podido evidenciar que existe un nivel de implementación escasa en su sistema de control interno, haciendo que las actividades que se realicen dentro de la entidad carezcan de una adecuada ejecución y supervisión. Asimismo los resultados de la evaluación a los componentes del control interno muestran que no están operando eficientemente, pues se encontraron resultados poco favorables:

El componente Ambiente de Control muestra un resultado total de **2.53** puntos con respecto a una calificación óptima de 4 como resultado esperado.

El componente Evaluación de Riesgos muestra un resultado total de **2.26** puntos con respecto a una calificación óptima de 4 como resultado esperado.

El componente Actividades de Control muestra un resultado total de **2.91** puntos con respecto a una calificación óptima de 4 como resultado esperado.

El componente Información y Comunicación, muestra un resultado total de **3.53** puntos con respecto a una calificación óptima de 4 como resultado esperado.

El componente Supervisión muestra un resultado total de **2.72** puntos con respecto a una calificación óptima de 4 como resultado esperado.

Con respecto al nivel de implementación del sistema de control interno los componentes ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control y supervisión están en PROCESO de implementación y el componente Información y Comunicación muestra un nivel en su sistema de control interno IMPLEMENTADO.

2. Se realizó la evaluación de la situación actual de la empresa a través del análisis de información documental - normativo y por medio de la observación directa en los procesos y actividades que realiza la empresa, en el cual se observó que la empresa investigada presenta deficiencias en controles en las áreas evaluadas como son Gerencia, Administración y Ventas.
3. Se desarrolló la propuesta de implementar un sistema de control interno donde se detalla claramente un cronograma de actividades y acciones a implementar en los cinco componentes de control interno en la empresa para un buen funcionamiento en la gestión económica y empresarial de la empresa.
4. La aplicación de un eficiente control interno servirá como base y sustento para la eficiente gestión en la empresa y su consecuente desarrollo.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones discutidas, producto del trabajo de investigación, se recomienda lo siguiente:

1. Se recomienda implementar y aplicar cada una de las acciones propuestas en cada uno de los componentes de control interno con la finalidad de tener un eficiente sistema de control interno y a fin de disminuir los riesgos que pudieran afectar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
2. Se recomienda implementar los talleres propuestos con el objeto de sensibilizar al personal ejecutivo y operativo en la necesidad de implementar el control interno en los procesos, operaciones y actividades que se desarrollan en la entidad y mejorar el nivel de implementación del Sistema de control Interno en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL – King Kong Lambayecano.
3. Se recomienda seguir con el cronograma de actividades propuesto para cada uno de los componentes del control interno a fin de obtener un sistema de control interno eficiente y eficaz.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Acosta Ibañez, D. P., & Ariza Burgos, N. F. (2007). Diagnóstico para el mejoramiento del sistema de control interno de la empresa Anipack Ltda en Bogotá.
2. Barragán (2002). Administración de las pequeñas y medianas empresas.
3. Bertalanffy Ludwig (1976). Teoría General de Sistemas. FCE, México.
4. Berreiro Fernández, J., Diez de Castro, J., Barreiro Fernández, B., Ruzo Sanmartín, E., & Lozada Pérez, F. (2003). Gestión científica empresarial. Coruña: Netbiblo.
5. Carrazana, R., Garcés, G., & Santos, R. (2009). Modelo de identificación de los riesgos de control interno para la actividad empresarial. Contribuciones a la Economía, (2009-01).
6. Casal, A. (2004). El control interno en la administración de empresas. Instituto de Investigaciones contables. Universidad de Buenos Aires.
7. Castañeda, D. (2007). *"Implementación del sistema de control en los inventarios de existencias en las empresas productoras de fideos"*. (Tesis de grado). Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas.

8. Castañeda, P. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En Contexto. Vol. N°2, pp. 129-146.
9. Castillo, A. (2005). La gestión empresarial en el siglo XXI. Foro iberoamericano sobre estrategia de comunicación (págs. 1-28). Buenos Aires: FISEC.
10. Chiavenato, Idalberto (2007). Administración de Recursos Humanos. Editorial: McGraw-Hill, 8ª Edición. Páginas 45- 59.
11. Chiavenato, I. (1993). Iniciación a la Organización y el Control. McGraw-Hill.
12. Coopers & Lybrand. (1997). Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO. Ediciones Díaz de Santos.
13. Correa Jaramillo, J. G. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. Semestre económico, 10(20).
14. Cuadros, P., & Leonardo, M. (2009). El control interno de gestión de las clínicas privadas de Lima Metropolitana. (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres. Perú.
15. Dávila Sandoval, D. E. (2012). Modelo de un Sistema de Control Interno de las Operaciones Administrativas Financieras, Aplicado a Pymes de Comercio, Servicios y Producción Industrial en Distrito Metropolitano de Quito (Tesis de Bachillerato) Quito: Universidad Israel.

16. De la Guerra, L. (2013). Sistema de Control Interno. *Centro de Competencias AT, SCI, SAC, DGRV-Deutscher Genossenschaftsund Raiffeisenverband e. V.*
17. DE SISTEMAS, O. D. L. T. Teoría de sistemas.
18. Domínguez, P. R. (2000). Introducción a la gestión empresarial. B-EUMED.
19. Estupiñán Gaitán, Rodrigo (2015). *Control Interno y fraudes: Análisis de Informe COSO I, II Y III con base en los ciclos transaccionales*. 3ra. Ed.-Bogotá. FCOE Ediciones.
20. Estupiñán Gaitán, R. (2015). Administración o gestión de riesgos E.R.M. y la auditoría interna. ECOE ediciones. Colombia-Bogotá.
21. Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnico Valencia.
22. Gaitán, R. E. (2015). Control interno y fraudes. ECOE Ediciones.
23. Fayol Henry, Taylor Frederick Winslow, Hitz Lender Hermann (1987). Principios de la administración científica: Administración industrial y general. Editorial El Ateneo, Buenos Aires. Páginas 39 – 50.
24. Fernández, M. (2005). Introducción a la gestión empresarial. Valencia: Universidad Politécnico Valencia.

25. Flores Y. & Ibarra G (2006). *Diseño de control interno para la pequeña y mediana empresa*. Pachuga: Universidad Autónoma del estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Económico-Administrativas. Recuperado en: http://www.academia.edu/6662073/DISE%C3%91O_DE_CONTROL_INTERNO_PARA_LA_PEQUE%C3%91A_Y_MEDIANA_EMPRESA_LICENCIADO_EN_CONTADUR%C3%8DA
26. Fonseca, L. O. (2011). *Sistemas de Control Interno para Organizaciones: Guía práctica y orientaciones para evaluar el control interno. COSO-COCO-BASEL-GUIA TURNBULL-COBIT-ERM-SOX-INTOSAI-OMB A-123*. 1ra. Ed. Instituto de Investigación en Accountability y Control-IICO. Lima.
27. Franklin, S. G., & Terry, G. R. (2003). Principios de administración. Compañía, Copyright by Richard D., primera edición, México. Editorial Continental.
28. Gaitán, R. E., & Niebel, B. W. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe COSO I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Ecoe Ediciones.
29. Galindo, L. M., & Martínez, J. G. (2017). Fundamentos de administración. Vida Científica Boletín de la Escuela Preparatoria No. 4, 5(9).
30. Giraldo, D., & Tabares, I. (1997). Teoría de control. Universidad Tecnológica de Pereira.

31. Guisao, G., María, Á., Marín, R., & Ramírez Giraldo, J. (2013). Guía de implementación de un departamento de control interno para las pymes de la ciudad de Medellín.
32. Harold Koontz y Heinz Weihrich (1994). Administración, Una perspectiva global. México. Editorial McGraw Hill.
33. Hernández Palma, H. G. (2011). La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.
34. Jaller, Z. (2004). Diseño de un sistema de control interno para la gestión *comercial con los clientes preferenciales*.
35. Lam, E. (2002). Evaluación del control interno basado en el modelo COSO. Ciudad de Guatemala: Guatemala.
36. Lara, A. (2013). Toma el control de tu negocio (Vol. 1). LID Editorial.
37. Lazzari, L. L. (2002). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA (Doctoral dissertation, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires).
38. Luna, O. F. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. 1ra. Ed.- Editorial IICO. Lima.

39. Luna, O. F. (2013). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Editorial IICO. Lima.
40. Magallanes Diego, P. (2006). La implementación de un Sistema de Control Interno en una empresa de Maquinaria Hidroeléctricas. (Tesis de grado). Universidad San Martín de Porres.
41. Mantilla. B., Samuel (2004). Traductor Control Interno: Estructura Conceptual Integrada, Tercera Edición. Editorial FCOE Ediciones, Colombia.
42. Mantilla, S. (2005). Control interno informe COSO. Colombia. ECOE Ediciones.
43. Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno (3a. Ecoe Ediciones.
44. Mantilla, S. A. (2016). Auditoría del control interno: Tercera edición. Ecoe Ediciones.
45. Marín, M. S. C. (2015). El control interno basado en el modelo COSO. Revista de Investigación Valor Contable, 1(1).
46. Martín Granados, V. M. A., & Mancilla Rendón, M. E. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. Contabilidad y negocios, 5(9).

47. Martínez, M. (2006), “La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores”. Editorial Díaz de Santos España.
48. Mejía, R. C. (2012). Sistema de Control para las pequeñas y medianas empresas (SICOP). Revista Universidad EAFIT, 38(125), 72-86.
49. Molina, M. I. A., Torres, M. M. M., Zambrano, R. M. O., & Martínez, J. A. E. (2016). Manual de procedimiento en la empresa. Revista Caribeña de Ciencias Sociales, (2016_11)
50. Montoya, S., & Mónica, C. (2013). Incidencias del control interno en la optimización de la gestión de las micro empresas en el distrito de Chaclacayo.
51. Obispo, D., & Gonzales Y. (2015). “*Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013.*” Dialnet. Vol. 6, pp. 11-20.
52. Parra, L. I. C. (2014). *Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. EN-CONTEXTO*, 2(2).
53. Peña, Jesús (2007). Control, Auditoría y Revisoría Fiscal, Bogotá, Ed. Ecoe.
Recuperado de: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3669/1/QT03328.pdf>
54. Perdomo, A. (2006), “Fundamentos del Control Interno”. Editorial 91, Cengage Learning Editores.

55. Posso, R., & Barrios, B. (2014). *Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera.* (Tesis para grado). Universidad de Cartagena. Facultad de Ciencias Económicas.
56. Ramírez Padilla, D. N. (2008). Contabilidad administrativa. Mc GrawHill. México.
57. Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol (4), pp. 115-116.
58. Rivas, M. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 4(8), pp. 115-136.
59. Robbins, S.; DeCenzo, D.; & Moon, H. (2009). Fundamentos de la Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. México: Editorial PEARSON Educación.
60. Rodríguez Ulloa, R. (1974). El pensamiento de sistemas. Universidad del Pacifico, Perú.
61. Rodríguez, M. (2003), "Un nuevo sistema de gestión para lograr pymes de clase mundial". Editorial Publicado por Universidad de Tarapacá.
62. Rojas, A. (2001), "Gestión empresarial". Editorial Facultad de Ciencias Políticas y Sociología. (Tesis para licenciado). Universidad San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas. Guatemala.

63. Rojas, W. (2007). Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos.
64. SALGUEIRO Amado (2001). Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando. Editorial Díaz de Santos. Madrid España. Páginas 24 – 30.
65. Santillana, J. (2006), “Establecimiento de Sistemas de Control Interno: Función de Contraloría”. Editorial Cengage Learning Editores.
66. Samaniego, M. (2013). *Incidencias del Control Interno en la Optimización de las Micro empresas en el Distrito de Chaclacayo*. (Tesis de Grado Académico de Maestro en Auditoría y Control de Gestión Empresarial). Lima. Universidad de San Martín de Porres. Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Financieras. Escuela Profesional de Contabilidad y Finanzas. Sección de Posgrado.
67. Stephen P. Robbins y Mary Coulter (2009). México. Administración. Pearson. (10ed).
68. Suárez, J. L. G., Álvarez, A. M. A., & Cabezas, A. M. (1999). METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN DE GESTIÓN PARA PYMES. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 1101-1144.

69. Taylor Frederick Winslow, M.E., Sc. D. *The Principles of Scientific Management* Norton Library New York (1967). First Edition. By arrangement with Harper & Row, Publishers, Incorporated.
70. Vargas, D., & Ramírez, R., (2014). “*El sistema de control interno y la gestión comercial en la ferretería comercial estrella S.R.L.*”. (Tesis de grado). Trujillo. Universidad Privada Antenor Orrego. Facultad de Ciencias Económicas. Escuela profesional de Contabilidad.
71. Vergara Barreto, M., Vergara Silva, O., & VERGARA SILVA, M. M. (2005). Guía de auditoría. Editorial Santa Rosa SA, Primera Edición, Lima, 774.
72. Vilorio, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87-92.
73. Vizcarra M., Jaime Ernesto (2013). *NIA-Manual de Normas Internacionales de Auditoria y Control de Calidad*. Primera Edición. Editorial Instituto Pacífico SAC. Lima.
74. Von Bertalanffy, L. (1993). *Teoría general de los sistemas*. Fondo de cultura económica.
75. Whittington, R., Pany, K., Santalla, J. R., & Hernández, J. C. P. (2005). *Principios de auditoría*. McGraw-Hill.

ANEXOS

OBJETIVO DE LAS LISTAS DE VERIFICACIÓN

Tiene como objetivo realizar un diagnóstico completo a la empresa por cada elemento de control interno y sus respectivos factores. Permitiendo así observar dentro de cada componente los factores de mayor riesgo y dentro de estos sus actividades.

Están detalladas por los cinco componentes del control interno:

- Ambiente de control
- Evaluación de Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Se le pide contestar con total veracidad:

Anexo 1: Listas de Verificación Componente Ambiente de Control**DEPARTAMENTO/ÁREA:****CARGO:****CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

4 = SI/SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NO/NUNCA

No.	ELEMENTOS	RESPUESTAS				DOCUMENTOS SOPORTE /OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
I	INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS					
	1. ¿Tiene la empresa formalizado un Código de ética o normas de conducta?					
	2. ¿La gerencia predica con el ejemplo e indica claramente lo que está bien y lo que está mal en cuanto al comportamiento?					
	3. ¿La gerencia predica con el ejemplo e indica claramente que está mal en cuanto al comportamiento?					
	4. ¿Existe en la empresa un conjunto de valores éticos que se ponen en práctica?					
	5. ¿Los jefes o encargados del área tratan a los empleados con dignidad y respeto evitando casos de abuso?					
II	PRACTICA RELATIVA A LA GERENCIA					
	6. ¿La empresa tiene establecido cuál es su misión, visión, objetivos y valores organizacionales?					
	7. ¿Se ha establecido para cada área objetivos específicos?					
	8. ¿Se revisan periódicamente los informes financieros y de gestión?					
III	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA					

	9. ¿La Dirección ha difundido y es de conocimiento general la visión, misión, metas y objetivos estratégicos de la empresa?				
	10. ¿Los objetivos organizacionales son consistentes con la misión de la empresa?				
	11. ¿Los responsables de las áreas y unidades conocen la importancia de las operaciones a su cargo respecto al cumplimiento de los objetivos organizacionales de la empresa?				
IV	FILOSOFÍA DE LA DIRECCIÓN Y ESTILO DE OPERACIÓN				
	12. ¿La gerencia presenta oportunamente la información financiera y de gestión?				
	13. ¿Son frecuentes las reuniones entre la Gerencia General y la parte operativa de la empresa?				
	14. ¿La gerencia es prudente al momento de enfrentarse a un riesgo?				
	15. ¿La dirección exige el cumplimiento de plazos para la presentación de la información financiera por parte del responsable de contabilidad?				
V	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
	16. ¿Cuenta la entidad con una estructura organizacional formalizada y actualizada donde se tiene definida claramente la línea de mando?				
	17. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la empresa?				
	18. ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?				
	19. ¿La empresa cuenta con manuales de políticas y procedimientos?				
	20. ¿Existe un buen nivel de comunicación en la empresa?				

	21. ¿La empresa cuenta con un Manual General de Organización y Funciones?					
VI	ASIGNAR AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD					
	22. ¿Cuenta la empresa con un Manual de Puestos?					
	23. ¿La autoridad y responsabilidad del personal están claramente definidas en manuales, reglamentos u otros documentos normativos?					
	24. ¿Cuenta la empresa con un Reglamento Interno para el personal?					
	25. ¿Cuenta la empresa con un número adecuado de personal para realizar todas las actividades?					
	26. ¿El desempeño del personal es evaluado periódicamente, considerando los aspectos mencionados en las descripciones del cargo frente a sus funciones?					
	27. ¿Todo el personal conoce sus responsabilidades y actúa de acuerdo con los niveles de autoridad que le corresponden?					
VII	POLÍTICAS Y PRÁCTICAS EN PERSONAL					
	28. ¿Cuenta la empresa con procedimientos formales y por escrito para la selección y contratación de personal? ¿Existe una persona que está encargada específicamente del personal?					
	29. ¿Existe una unidad específica para la de gestión de recursos humanos?					
	30. ¿El proceso de rango de remuneraciones es efectuado en los tiempos establecidos? ¿La escala remunerativa está en relación al cargo, funciones y responsabilidades asignadas?					
	31. ¿Se realizan capacitaciones, charlas continuas al personal? ¿Con qué frecuencia se realiza?					
	32. ¿Cuenta la empresa con un sistema formal de evaluación de desempeño del					

	personal?					
	33. ¿Existen mecanismos y políticas para la aplicación de sanciones disciplinarias ante un mal comportamiento?					
VIII	COMPETENCIA PROFESIONAL					
	34. ¿El personal que ocupa cada cargo de trabajo cuenta con las competencias establecidas en el perfil del cargo?					
	35. ¿Durante el proceso de selección de personal se evalúa la experiencia de los candidatos para un cargo como parte del perfil que debe cumplir?					
	36. ¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación del trabajador a la empresa?					
	37. La Gerencia/Administración son conocedores de la importancia del desarrollo, implantación y mantenimiento del control interno					
	38. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?					

Anexo 2: Listas de Verificación Componente Evaluación de Riesgos**DEPARTAMENTO/ÁREA:****CARGO:****CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

4 = SI/SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NO/NUNCA

No .	ELEMENTOS	RESPUESTA				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
1	OBJETIVOS GLOBALES Y ESPECÍFICOS DE LA EMPRESA					
	1. ¿La empresa valida el cumplimiento de los objetivos definidos a nivel global?					
	2. ¿Existe objetivos específicos que maneje cada departamento/área?					
	3. ¿La empresa busca constantemente opciones de nuevos proveedores? o ¿La gerencia tiene ya establecido un catálogo de proveedores?					
	4. ¿Se ha fijado metas de cumplimiento en los diferentes niveles y actividades de la empresa?					
	5. ¿Existe comunicación eficaz y oportuna para comunicar los objetivos a todo el personal?					
2	IDENTIFICACIÓN Y MEDICIÓN DE RIESGOS					
	6. ¿Existen mecanismos para identificar los cambios que puedan tener un efecto importante para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?					
	7. ¿Revisa periódicamente la administración, propietario/gerente los resultados o variaciones del presupuesto?					

	8. ¿En la identificación de riesgos se ha tomado en consideración aspectos internos (de la entidad) y externos (fuera de la entidad)?					
3	TRATAMIENTO DE LOS RIESGOS					
	9. ¿Se encuentran debidamente implementados controles para cada área de la empresa, que permitan identificar los altos riesgos, pérdidas de materiales y actividades fraudulentas?					
	10. ¿La preparación de los estados financieros son realizados de acuerdo a los principales contabilidad generalmente aceptados y normas vigentes aplicables?					
	11. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas y disposiciones de negocios significativas para la empresa?					
	12. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de: <ul style="list-style-type: none"> - Entrada de nuevos mercados o líneas de negocios? - Ofrecimiento de nuevos productos y servicios? 					

Anexo 3: Listas de Verificación Componente Actividades de Control**DEPARTAMENTO/ÁREA:****CARGO:****CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

4 = SI/SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NO/NUNCA

N°	CONTROLES	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
I	SEGREGACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES	1	2	3	4	
	1.¿Algún trabajador tiene el control absoluto sobre todos los aspectos claves de una operación/ transacción?					
	2.¿La autorización, aprobación, procesamiento y registración, pagos o recepción de fondos, custodia y manipuleo de fondos, valores o bienes de las operaciones están asignadas a diferentes personas?					
	3.¿Las conciliaciones bancarias las realiza personal ajeno al manejo de dinero y cuentas bancarias?					
	4.¿Se efectúa rotación periódica del personal asignado en las diferentes áreas de la empresa?					
II	PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN Y APROBACIÓN					
	5.¿Los procedimientos de autorización y aprobación para los procesos, actividades y tareas están claramente definidos en manuales y son realizados para todos los procesos y actividades?					
	6.¿Existe una persona determinada para controlar los ingresos y salidas de dinero de caja chica?					
	7.¿Existe un manual de procesos y procedimientos que indique como deben manejarse las actividades dentro de cada área de la empresa?					
	8.¿La empresa ha desarrollado procedimientos de autorización y aprobación para las operaciones?					

III	CONTROLES SOBRE EL ACCESO A LOS RECURSOS O ARCHIVOS					
	9.¿Se han establecido políticas y procedimientos documentados que se siguen para la utilización y protección de recursos?					
	10.¿Existe un inventario documentado y actualizado de todos los activos fijos que conforman la empresa?					
	11. ¿Todos los activos de la empresa tienen asignado un responsable?					
	12. ¿Todos los medios de almacenamiento de información, tanto en papel como digital, son manipulados y asegurados físicamente?					
	13. ¿La empresa cuenta con equipos de seguridad como alarmas contra incendio?					
	14. ¿Existe un manejo adecuado de del archivo de la documentación de la empresa? ¿Existe responsables de la custodia de los documentos clave?					
IV	VERIFICACIONES Y CONCILIACIONES					
	15. ¿Las unidades orgánicas periódicamente llevan a cabo verificaciones sobre la ejecución de los procesos, actividades y tareas?					
	16. ¿La empresa realiza periódicamente conciliaciones bancarias?					
V	CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA					
	17. ¿La empresa cuenta con una política de seguridad de la información documentada y aprobada?					
	18. ¿El sistema de contabilidad utilizado integra información financiera y de gestión fiable para la toma de decisiones?					
	19. ¿Las transacciones se registran de forma que se mantengan datos que posibiliten su control y que permita la preparación de estados financieros de acuerdo a los PCGA y otras normas aplicables?					
	20. ¿Se preparan y presentan con exactitud las declaraciones de impuestos en los plazos legalmente establecidos?					
	21. ¿Se realiza controles específicos					

	sobre las actividades de contabilidad?					
	22. ¿La información contable es evaluada periódicamente para verificar la veracidad de la información?					
VI	DOCUMENTACIÓN Y REVISIÓN DE PROCESOS, ACTIVIDADES Y TAREAS					
	23. ¿El personal conoce qué procesos involucran a su unidad orgánica y qué rol le corresponde en los mismos?					
	24. ¿Se revisan periódicamente con el fin de que se estén desarrollando de acuerdo a lo establecido en la normativa vigente?					

Anexo 4: Listas de Verificación Componente Información y Comunicación**DEPARTAMENTO/ÁREA:****CARGO:****CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

4 = SI/SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NO/NUNCA

N°	CONTROLES	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		1	2	3	4	
I	INFORMACIÓN Y RESPONSABILIDAD					
	1. ¿Las funciones que deben desarrollar las áreas y unidades están determinadas con integridad en un manual?					
	2. ¿Las áreas y unidades diseñadas en el organigrama cuentan con un Manual de Procesos y procedimientos que regule el desarrollo de las operaciones correspondientes?					
	3. ¿Se han establecido formalmente las funciones específicas de los puestos de trabajo?					
II	CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LA INFORMACIÓN					
	4. ¿La entidad cuenta con un sistema de procesamiento de datos integrado y adaptado a las necesidades que permita la generación de información exacta y oportuna para la toma de decisiones?					
	5. ¿Existen encargados con la capacidad técnica necesaria para procesar oportunamente la información financiera y controlar la exactitud de los registros?					

	¿Identifican y registran todas las transacciones válidas?				
	6. ¿Se presentan de manera apropiada las transacciones y revelaciones relacionadas con los estados financieros? ¿Se emiten oportunamente informes contables sobre el seguimiento de la información financiera?				
	7. ¿Se describen oportunamente las transacciones con suficiente detalle para permitir la clasificación apropiada de las mismas para la información financiera?				
III	EXACTITUD Y OPORTUNIDAD DE LOS INFORMES OPERATIVOS.				
	8. ¿La entidad cuenta con un sistema de información operativa específico sobre la producción de bienes que permita la generación de información confiable para la toma de decisiones?				
	9. ¿Se generan informes operativos confiables y oportunos para el seguimiento a la ejecución física de las operaciones y objetivos programados?				
	10. ¿Se realizan reuniones periódicas entre la dirección superior y los responsables de las operaciones para informar el avance de la gestión y tomar decisiones oportunas?				
	11. ¿La información es oportuna y confiable? ¿La información es confidencial con personas ajenas a la empresa?				
IV	COMUNICACIÓN INTERNA				
	12. ¿Se comunica oportunamente al personal de sus obligaciones y responsabilidades?				
	13. ¿Los trabajadores conocen los objetivos de las actividades en las cuales participan y cómo sus tareas				

	contribuyen a lograrlos?					
	14. ¿Se comunica al personal sobre los resultados obtenidos y sobre el cumplimiento de los objetivos?					
	15. ¿Cuenta la empresa con una página web, en la que se da a conocer sus productos y servicios?					
	16. ¿Los directivos toman en cuenta las propuestas del personal respecto de formas de mejorar la productividad y calidad?					
V	COMUNICACIÓN EXTERNA					
	17. ¿Existe buena comunicación con los clientes y proveedores?					
	18. ¿La administración toma en cuenta requerimientos de clientes, proveedores y otros?					
	19. ¿Es presentada oportunamente la información a autoridades reguladoras?					
VI	COORDINACIÓN DE TAREAS ENTRE ÁREAS, UNIDADES Y PERSONAL.					
	20. ¿Se realizan inspecciones espontáneas dentro de la empresa?					
	21. ¿Existe una comunicación efectiva entre los trabajadores que participan de una operación determinada para facilitar la coordinación y la realización eficiente de las tareas?					

Anexo 5: Listas de Verificación Componente Supervisión**DEPARTAMENTO/ÁREA:****CARGO:****CALIFICACIÓN DE RESPUESTAS:**

4 = SI/SIEMPRE

3 = CASI SIEMPRE

2 = A VECES

1 = NO/NUNCA

N°	CONTROLES	RESPUESTAS				OBSERVAC.
		1	2	3	4	
I	Supervisión Permanente					
	1. ¿Se compara los registros del sistema contable con los activos de la empresa?					
	2. ¿La gerencia solicita información a proveedores, bancos y deudores para evaluar la efectividad del control interno de los saldos relacionados?					
	3. ¿Se comprueba saldos pendientes a clientes, proveedores o empelados de una manera escrita?					
	4. ¿Los datos registrados en las transacciones de inventarios se comparan con los físicos?					
	5. ¿Existe Auditoria Interna?					
	6. ¿Se comunican a los responsables superiores las deficiencias detectadas en los controles sobre los saldos?					
	7. ¿La empresa realiza autoevaluación del control interno?					
	8. ¿Se realizan cruces y comparaciones de la información operativa producida con lo real, y contra la información contable?					
	9. ¿Se realizan controles de las existencias de inventarios físicos contra registros?					
	10. ¿Se evalúa y supervisa en forma continua la calidad y rendimiento del personal de la empresa?					
	11. ¿Se supervisa la puntualidad y el correcto desarrollo de las actividades?					
II	ACTIVIDADES DE PREVENCIÓN Y MONITOREO					

	12. En el desarrollo de sus labores, se realizan acciones de supervisión para conocer oportunamente si éstas se efectúan de acuerdo con lo establecido, quedando evidencia de ello					
III	SEGUIMIENTO DE RESULTADOS					
	13. Las deficiencias y los problemas detectados en el monitoreo se registran y comunican con prontitud a los responsables con el fin de que tomen las acciones necesarias para su corrección					
	14. Cuando se descubre oportunidades de mejora, se disponen medidas para desarrollarlas					