ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA DE SAL FAMOSAL S.A.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoria

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autora:

Patricia Lisset Freire Esparza

Director:

Ing. Mg. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Diciembre 2020

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

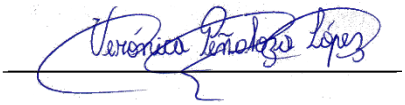
MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA DE SAL FAMOSAL S.A

Línea de Investigación:

GERENCIA, PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y/O CONTROL DE EMPRESAS

Autor:

PATRICIA LISSET FREIRE ESPARZA

Verónica Leonor Peñaloza López, Mg. f. 

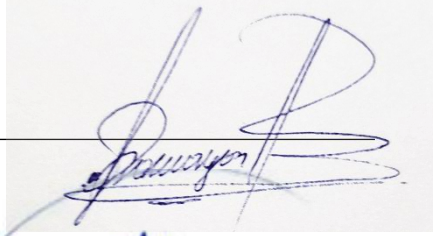
CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Mg. f. 

CALIFICADOR

Hernán Paúl Ortiz Coloma, Mg. f. 

CALIFICADOR

Christian Andrés Barragán Ramírez, Mg. f. 

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr. f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato-Ecuador

Diciembre 2020

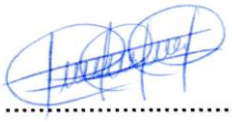
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **PATRICIA LISSET FREIRE ESPARZA,** con **CC. 1805218441,** autora del trabajo de graduación intitulado: "MODELO DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA DE SAL FAMOSAL S.A", previa a la obtención del título profesional de **INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORIA,** en la escuela de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS.**

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, diciembre 2020



.....

Patricia Lisset Freire Esparza

1805218441

AGRADECIMEINTO

Quiero enfocar mi agradecimiento a todas aquellas personas que han contribuido para que pueda culminar con mi formación académica y personal.

Agradecerle de manera profunda a mi madre, por ser fuente de apoyo y motivación incondicional para que pese a cualquier problema siempre la mejor salida sea la superación.

A mi padre, por sus palabras llenas de positivismo que hacen en mí una persona con objetivos claros.

A mi esposo y a mi hija que fueron quienes me dieron palabras de lucha y esfuerzo constante en toda mi carrera universitaria.

Finalmente agradecerle a la Ing. Verónica Peñaloza por estar pendiente en el desarrollo de mi tesis.

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a mi querida hija Maite Isabella, por las palabras de aliento que día a día me brindan, por su paciencia y constante amor infinito.

A mis padres, a mi esposo, a mi hermano Jean y a mis abuelitos.

RESUMEN

El presente trabajo investigativo, tiene como finalidad implementar un Modelo de Control Interno para el desarrollo de las actividades, que se realizan en la empresa de sal FAMOSAL S.A., el cual brindará un mejoramiento dentro de los procesos para el beneficio de los clientes internos como externos.

Un adecuado sistema de control interno, ya sea, administrativo y/o contable, permitirá a la empresa presentar información financiera de forma periódica, completa y oportuna; se facilita la toma de decisiones, además, permitirá salvaguardar los activos, generar una eficiencia y eficacia operativa, y así dar cumplimiento al objetivo general de la presente investigación.

Mediante la formulación y análisis de procedimientos, se identificarán las debilidades de la unidad de análisis, con la finalidad de implementar un Modelo de Control Interno, que impulse a la empresa a desarrollarse como un ente económico capaz de generar mayor utilidad al optimizar sus recursos, mediante un manejo adecuado sobre los ingresos y egresos.

El tipo de investigación a aplicarse, es la descriptiva – explicativa, se recopila información base sobre el tema a desarrollar; que servirá para crear un Modelo de Control Interno adaptado a las necesidades de la empresa. Así mismo, el enfoque de la investigación es mixto pues, se aplicarán aspectos cualitativos y cuantitativos de las variables relacionadas con los problemas que actualmente la empresa presenta.

Palabras clave: control interno, sistema de control interno, información financiera periódica.

ABSTRACT

The purpose of this investigative work is to implement an Internal Control Model for the development of the activities that are carried out at FAMOSAL S.A. salt company, which will provide an improvement within the processes for the benefit of internal and external clients. An adequate internal control system, which can be both administrative or accounting, will allow the company to present financial information in a complete and timely periodic way facilitating decision making, it will also allow to safeguard assets, generate operational efficiency and effectiveness, therefore, it will fulfill the general objective of this investigation. Through the formulation and analysis of procedures, the weaknesses of the analysis unit can be identified, in order to implement an Internal Control Model, which encourages the company to develop as an economic entity capable of generating greater profit by optimizing its resources, through proper handling of income and expenses. The type of research to be applied is descriptive - explanatory, since basic information is collected on the topic to be developed; which will help to create an Internal Control Model adapted to the needs of the company. Likewise, the research approach is mixed, since qualitative and quantitative aspects of the variables are related to the Company's problems presents in this moment.

Keywords: internal control, internal control system, periodic financial information.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN iii
AGRADECIMEINTO.....iv
DEDICATORIA v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
ÍNDICE DE CONTENIDO..... viii
ÍNDICE DE TABLAS ix
ÍNDICE DE CUADROS x
ÍNDICE DE GRÁFICOS xi
INTRODUCCIÓN 1
CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....6
1.1 Origen y evolución del Control Interno……...6

1.1. Modelo COSO…….15

1.2. Sistema de control interno……27

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO……31
2.1. Tipo de estudio, enfoque e instrumento de recolección de información……..31

2.2. Población y Muestra…….32

2.3. Procesamiento y análisis de la información……..34

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN……..35
3.1. Análisis de los resultados de los componentes de control interno……35

3.2. Presentación de la propuesta (Plan de mejora)……..45

CONCLUSIONES……97
RECOMENDACIONES……...97
BIBLIOGRAFÍA……...99
ANEXOS…….102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Interpretación de los niveles de cumplimiento dentro de la empresa 35

Tabla 2. Interpretación de los Niveles de Cumplimiento 35

Tabla 3. Calificación de los factores Ambiente de Control 35

Tabla 4. Resumen Calificación de Factores Ambiente de Control 37

Tabla 5. Calificación del Componente Evaluación de Riesgos 38

Tabla 6. Calificación del Componente Actividades de Control 39

Tabla 7. Calificación Componente Información y Comunicación 40

Tabla 8. Calificación Componente Supervisión y Seguimiento 41

Tabla 9. Formato de evaluación de desempeño laboral 69

Tabla 10. Formato de planilla de capacitaciones 71

Tabla 11. Formato arqueo de caja 75

Tabla 12. Formato conciliación bancaria 76

Tabla 13. Formato registro de clientes 77

Tabla 14. Formato registro de depreciación 80

Tabla 15. Control de activos fijos 79

Tabla 16. Formato de registro de adquisición, baja, venta de activos fijos 80

Tabla 17. Formato de control y seguimiento de activos fijos 80

Tabla 18. Reporte de ventas 83

Tabla 19. Formato encuesta de satisfacción al cliente 83

Tabla 20. Listado de materiales 87

Tabla 21. Formato orden de pedido 87

Tabla 22. Orden de compra 88

Tabla 23. Registro proveedores 89

Tabla 24. Formato evaluación proveedores 89

Tabla 25. Formato registro de productos terminados..... 93

Tabla 26. Formato orden de ingreso y salida de almacén 96

Tabla 27. Formato registro de personal autorizado 96

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Modelos de Control Interno..... 11

Cuadro 2. Tipos de objetivos..... 21

Cuadro 3. Cargo y roles..... 29

Cuadro 4. Datos Informativos FAMOSAL S.A. 47

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. 7 principios del control interno 9

Gráfico 2. Modelo COSO ERM 2017..... 16

Gráfico 3. Componentes del control interno 16

Gráfico 4. Factores de evaluación del riesgo..... 23

Gráfico 5. Tipos de Valoración..... 24

Gráfico 6. Componentes COSO I - COSO II 27

Gráfico 7. Roles y procesos de un sistema de control interno..... 29

Gráfico 8. Organigrama Estructural..... 47

Gráfico 9. Flujograma proceso de selección y contratación..... 49

Gráfico 10. Flujograma de tratamiento de efectivo y sus equivalentes 73

Gráfico 11. Flujograma control activos fijos..... 78

Gráfico 12. Flujograma proceso de ventas..... 81

Gráfico 13compras. Flujograma proceso de compras..... 85

Gráfico 14. Flujograma proceso productivo..... 91

Gráfico 15. Flujograma proceso de almacenamiento..... 94

INTRODUCCIÓN

A nivel mundial el control interno comprende el plan de la organización, son todos los métodos y procedimientos que, en forma coordinada, se adoptan en un negocio para salvaguardar activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración. (Fonseca, 2011).

Hoy en día es indispensable para las empresas, ya sean estas pequeñas, medianas o grandes, contar con un sistema de control interno para manejar una información financiera razonable y real.

Así mismo, el autor Estupiñan (2015) en su estudio realizado en Lima indica que: "Una organización estructural que provea la segregación de las funciones de crédito y cobranzas, embarques, facturación, recepción de efectivo, contabilización de cuentas por cobrar y mantenimiento de las cuentas control del mayor", tendrán inmerso dentro de ella un modelo de control interno.

Para Quispe (2018), es su investigación ejecutada en Perú, afirma que:

> El control interno permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones. La complejidad de las grandes compañías en su estructura organizacional hace difícil controlar cada una de las áreas de gestión, por lo, que se hace imprescindible el delegar funciones y conservar un adecuado ambiento de control. (p. 22)

En el Ecuador en los últimos años, el control interno dentro de las empresas se ha convertido en una herramienta básica y fundamental, se realiza un examen minucioso a las áreas en las, que se aplicará el modelo de control interno.

De igual manera, para Moscoso & Echeverría (2015), concluyen en su trabajo que el control interno en las empresas productoras y comercializadoras del país, representa una base apara para evaluar los resultados obtenidos en el área de aplicación. Además, evidencia la presencia de falencias, las cuales producirán retrasos y descoordinación, si no, también, afectan a la rentabilidad de las empresas.

Finalmente, Guerrero (2014) con su indagación determino que “para las empresas de Tungurahua, la implementación de un sistema de control interno es esencial, permite un control adecuado de sus procesos refleja una mayor productividad” (p. 57).

El control interno es un proceso, que está a cargo de la máxima autoridad de una empresa, tales como los altos directivos y la gerencia general mismos, que se encargaran de manera personal del ambiente de control, la evaluación de riesgos, los sistemas de información, comunicación y seguimiento.

En base al ámbito de estudio, la empresa de sal FAMOSAL S.A., de la ciudad de Ambato, es una empresa familiar, dedicada a la venta de sal para consumo humano y sal industrial de diferentes tipos.

Es una empresa orgullosamente ecuatoriana, con más de 10 años de experiencia en el mercado; creada con la finalidad de industrializar, elaborar y comercializar sal de alta calidad para consumo humano e industrial; desde sus inicios ha contado con asesoría del Programa de Control del Bocio Endémico; patrocinado por el Ministerio de Salud, Gobierno belga y la Unicef.

Gracias al esfuerzo constante, apoyado por una moderna tecnología y un recurso humano altamente calificado, ha mejorado sus procesos, ob un producto de excelente calidad; lo cual le ha permitido a FAMOSAL S.A., mantener la fidelidad de sus clientes, con el propósito de cuidar la salud y el bienestar de sus consumidores.

Luego de años de continuo trabajo y dedicación ha modernizado todas sus instalaciones e infraestructuras con una nueva planta, de envasado y comercialización para enfrentar los desafíos de los nuevos tiempos.

Fieles a su principio de amor y orgullo FAMOSAL S.A., ha implementado una planta industrial para el tratamiento y purificación de la sal en todas sus variedades.

Ha reinventado y ampliado la capacidad de producción en una nueva planta, tiene la expectativa de poder servir a la creciente demanda de sal industrial y de consumo humano. Las nuevas instalaciones cumplen con las más exigentes normas de calidad y medio ambientales impuestas por la ley.

A pesar de las nuevas instalaciones tecnológicas y de sus logros, se ha determinado una serie de problemas, que perjudican la eficiencia de la empresa dentro del mercado; dado que no cuenta con un modelo de control interno, que le permita detectar errores y

falencias, al momento de realizar los procesos tanto en el área administrativa como financiera.

La falta de políticas de control interno, para los procesos realizados dentro de la empresa, son causados por métodos inadecuados para otorgar crédito a los clientes, da como resultado el retraso e incumplimiento en el pago de las facturas, otra de las causas es la falta de cumplimiento en la entrega de los productos, cuyo efecto es la devolución de los mismos, y falta de verificación de cantidades, precios y calidad de los bienes a despacharse, genera un gasto extra en él envió de los mismos.

Según las necesidades de la empresa el control interno será aplicado como una serie de políticas, normas y procedimientos, tanto operacionales como contables en cada una de las áreas de la empresa, para que esta pueda realizar su distribución dentro y fuera de la ciudad de manera normal optimiza recursos.

Situación problemática

La empresa de sal FAMOSAL S.A., no cuenta en la actualidad con un modelo de control interno, existe problemas tales como la deficiencia en los procesos de ventas, falta de control en la distribución, falta de políticas de venta ya sea a contado o a crédito, elevado gasto en el servicio de entrega e incorrecto proceso de calificación de clientes.

El problema, que se va analizar en la investigación es “la ausencia de control interno en la empresa de sal FAMOSAL S.A.” en donde, se identificaron las causas que lo han originado y los efectos producidos durante los procesos que esta realiza.

El tener un modelo de control interno dentro de la empresa de sal FAMOSAL S.A., es indispensable; favorece al cumplimiento puntual de las entregas y el control de la salida – entrada del efectivo.

Problema Científico

¿Cómo la implementación de un Modelo de Control Interno a la empresa de sal FAMOSAL S.A., logrará una mejora en sus procesos administrativos, contables y productivos?

Idea a defender

La aplicación de un Modelo de Control Interno, mejora los procesos administrativos, contables y productivos; que dará como resultado información precisa y confiable para la toma de decisiones.

Objetivo general de la investigación

Diseñar e implementar un Modelo de Control Interno para la empresa de sal "FAMOSAL S.A.".

Objetivos específicos de la investigación

1. Fundamentar los referentes teóricos del control interno a partir de los criterios de autores nacionales e internacionales.
2. Diagnosticar los procesos, que se realizan en la empresa FAMOSAL S.A.
3. Identificar los componentes del modelo de control interno.

Metodología

De Campo

El diseño de la presente investigación, es de campo, se recopila la información necesaria y adecuada de las distintas áreas existentes en la empresa, para su posterior análisis.

El trabajo de campo, consistente en la obtención de los datos. Para ello será preciso seleccionar a los entrevistadores, formarlos y distribuirles el trabajo a realizar de forma homogénea. (Mariela, 2014)

Bibliográfica – Documental

Se relaciona de manera directa con la búsqueda de la información para la investigación, en libros, revistas indexadas, artículos científicos, documentos, internet, entre otros; escritos por diferentes autores, de diferentes países; otorga una visión global del tema a tratar. Además, se contará con la información proporcionada por la empresa para solucionar los problemas planteados.

Tanto la investigación de campo como la documental-bibliográfica, son de vital importancia para el marco teórico de la investigación y la finalización total de la misma.

Descriptivo

La investigación descriptiva permite evaluar de manera narrativa los problemas encontrados en la empresa FAMOSAL S.A., dado que no mantiene actualmente un sistema que permita llevar un control interno adecuado de todas las áreas de la misma.

El método de investigación, corresponde al método inductivo que partirá del análisis de las falencias y la estructura actual administrativa de la empresa FAMOSAL S.A., con la finalidad de llegar a una eficaz implantación de manuales de administración y organización en un Sistema de Control Interno.

A continuación, se aplicará el método deductivo, en donde partiremos de lo general a lo particular, realiza un análisis y evaluación de las consecuencias y resultados obtenidos una vez estructurado el Sistema de Control Interno, que permitirá proporcionar e implementar soluciones óptimas, resulta en el fortalecimiento y retroalimentación, además, de las entrevistas y cuestionarios desarrollados durante la presente investigación.

Explicativo

Es tipo de investigación permite detallar de manera narrativa las causas de los eventos ocurridos dentro de la empresa FAMOSAL S.A., por la falta de un Control Interno en todos los procesos, que se realizan dentro de esta, lo cual ha generado la existencia de varios problemas.

Investigación Correlacional

La investigación correlacional permitirá ordenar, clasificar y simplificar todos los problemas de la empresa, es decir, a partir de la implementación del sistema de Control Interno, se tendrá como resultado una información financiera técnica, ordenada y transparente.

Justificación de la Investigación

La presente investigación, se enfocará en estudiar como la implementación de un modelo de control interno dentro de la empresa de sal FAMOSAL S.A., permite establecer un control minucioso de las actividades, dar cumplimiento a los objetivos y la salvaguardia de los activos que la misma posee, por tanto, podemos afirmar que la investigación es viable al satisfacer todas las necesidades actuales de mejora de la empresa y aportar al desarrollo eficiente de la misma.

El control interno aplicado a todos los departamentos de la empresa, ayuda al cumplimiento de las políticas de control, genera información financiera real, que apoya a la toma de decisiones óptimas por parte de la alta gerencia, y permite cumplir con las metas plasmadas dentro de la organización.

Por tanto, el proyecto de investigación es factible dado, que se cuenta con el apoyo de la gerencia de la empresa, así como, del personal que conforma la misma, para el aporte de información necesaria para que la propuesta, se lleve a cabo.

Dicha investigación busca generar eficiencia y eficacia en todos los procesos administrativos, financieros y contables, que se desarrollan en la empresa de sal FAMOSAL S.A.

CAPITULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1 Origen y evolución del Control Interno

Para implementar un modelo de control interno en la empresa FAMOSAL S.A., es necesario enfatizar el origen y evolución del control interno, según el punto de vista de

varios autores para comprender sus implicaciones y actual aplicación dentro de las empresas.

El origen y la posterior evolución del Control Interno, nace junto a la partida doble, que fue una de las medidas de control descrita por Franciscano Fray Lucas Paccioli en su libro titulado CONTABILIDAD DE PARTIDA DOBLE en el siglo XV; aunque en esta época aún, no se le conocía como control sino más bien como revisiones periódicas.

No fue hasta finales del siglo XIX, que a raíz del aumento de las actividades, que los empresarios y administrativos al no poder atender personalmente todos los problemas administrativos, operativos y financieros, se vieron en la necesidad de implementar sistemas en donde, se delegaban funciones dentro de la organización, así mismo implementaron sistemas que median el cumplimiento de estas funciones de acuerdo a las especificaciones para cada tarea; crea de esta manera un sistema y/o procedimiento que prevengan y disminuya fraudes o errores y protejan sus intereses.

Fue así como comenzó hacerse sentir la necesidad de crear un control sobre la gestión de los negocios, y es así como nace el control interno como una función gerencial, para asegurar y comprobar que los objetivos preestablecidos, se cumplan tal y como fueron fijadas.

En este mismo sentido Fowler (2008), define el control interno como el conjunto de política y procedimientos establecidos en una entidad, con el objetivo de proporcionarle un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos inherentes a las siguientes categorías: eficacia y eficiencia en las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicable.

De igual forma el control interno es un “proceso para determinar lo, que se está lleva a cabo, valorización y, si es necesario, aplica medidas correctivas, de manera que la ejecución, se desarrolle de acuerdo con lo planeado” (Estupiñan, 2012, p. 21).

Por consiguiente, podemos definir como control interno, al sistema integrado por diferentes procesos, que permiten determinar las falencias en las distintas áreas de la empresa, implementar medidas correctivas, y posteriormente evaluar el resultado de las correcciones realizadas; con la finalidad de salvaguardar los bienes de la empresa y de incrementar la eficiencia y eficacia en su producción.

Otra definición que podemos plantear de control interno es el conjunto de esfuerzos de todos los miembros de la organización, con la finalidad del lograr metas y salvaguardar los activos de la misma.

Los objetivos del control interno según Mantilla (2009), son las acciones realizadas por la administración para planear, organizar y dirigir el desempeño de las acciones suficientes que provean seguridad razonable al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Logro de objetivos y metas operativos
- Uso económico y eficiente de los recursos
- Salvaguardar los activos
- Confiabilidad e integridad de la información y,
- Cumplimiento con las políticas, planes, procedimientos, leyes y regulaciones. (p.44)

Los principales objetivos del control interno son alcanzar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa, para proporcionar una fiabilidad de los estados financieros, cumple con las normas, leyes y obligaciones establecidas por la misma empresa y por los diferentes entes de control gubernamental.

Los objetivos referentes al desempeño productivo incluyen en logro de metas planteadas por la administración, toma en cuenta un uso eficiente y eficaz de los recursos económicos, humanos y materiales en el menor tiempo posible, incrementa la productividad.

Los objetivos referentes a la información financiera, indican que los estados financieros serán precisos, confiables y entendibles, además, de ser elaborados según la normativa vigente. Esto permitirá que sirvan para la toma oportuna de decisiones.

En cuanto al cumplimiento de las normas, políticas, leyes y regulaciones, busca que la empresa este encaminada por los parámetros legales establecidos por los entes de control y, que se aplique de manera correcta en sus procesos internos.

Entones, podemos establecer que el principal objetivo del control interno es la mejora de todos los procesos de la empresa, mediante la aplicación de diferentes políticas, normas que podrán ser evaluadas en un determinado tiempo. Con esta finalidad, se busca una mejora en cada una de las áreas de la empresa y, también, en el clima organizacional.

En tal sentido, se destaca la importancia del control interno dentro de una organización empresarial, es su aplicación principalmente con la finalidad de evitar diversos problemas dentro de la misma, entre ellos, evitar fraudes internos, inconvenientes con distintos procesos, que se llevan a cabo dentro de la empresa en los diferentes departamentos, como el de venta, bodega, departamento administrativo, entre otros.

Lo más destacado según el criterio de Medina (2012), es que el control interno, se denomina como una herramienta que ayuda a disminuir el riesgo que existe en las entidades. A todo ello, se suma la necesidad de constatar el cumplimiento tanto de las normativas internas, como de diversas normas en materia de seguridad y control interno.

De igual manera, el control interno es relevante en las empresas que buscan alcanzar altos niveles de competitividad, por medio de la transparencia y la rendición de cuentas. (Deloitte, 2010)

De tal manera, podemos decir que el control interno es de suma importancia para todas las organizaciones, brinda seguridad y fiabilidad en las actividades y procesos desarrollados para, que sean cumplidos de forma concreta y eficaz. El control interno, también, se encarga de ofrecer una organización en la institución y, a su vez, métodos de prevención de los riesgos a los que esta, se ve expuesta.

Además, según Mantilla (2009), señala 7 principios del control interno a considerar:

Gráfico 1. 7 principios del control interno

1. Segregación de funciones: Separar funciones, activiades oprocesos no compatibles

2. Auto control: La dirrección, gestión, supervición y evaluacion del control interno son el soporte de la alta gerencia que esten desempeñados por personal capacitado .

3. Jerarquización: Es la distribucion de responsabilidad y autoridad que va desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles inferiores.

4. Costo menor que beneficio: Elcontrol interno genera valor para el cliente y el accionista, esto implica que los controles no podrán ser mas costosos que las actividades que controlanni que los beneficios que proveen.

5. Confiabilidad: Es la relación que existe entre la efectividaddel disseño y la operacion del sistema de control interno.

6. Efieciencia: Se miden todas las actividades y las tareas para determinar si los resultados obtenidos tienen relación con los objetivos.

7. Documentación: Toda la informacion, que se relacione con el control interno estará debidamente sustentada, de tal manera que pueda ser analizada por cualquier personal interesado.

Fuente: Modificado a partir de Mantilla (2019)
Elaborado por: Freire (2020)

De tal modo, la implementación de un sistema de control interno dentro de las empresas hace referencia a todo estudio o supervisión, que se realiza para, de esa manera, prevenir los diferentes riesgos en los, que se encuentra, estos problemas crean dentro de la institución consecuencias mayores a raíz de ello.

De manera analógica, el control interno, se clasifica en:

- Control interno Administrado

Está relacionado principalmente con toda la documentación de la organización empresarial. Se concuerda con la opinión de Trigueros (2016), cuando expone que, está orientado a todos los métodos y procedimientos, que están relacionados con el debido acatamiento de las disposiciones legales, reglamentarias y la adhesión a las políticas de niveles de dirección y administración así, también, se relaciona con la eficiencia de las operaciones que realiza la entidad.

- Control interno Contable o Financiero

Se coincide con el criterio de Moreno (2009) al exponer que, son métodos importantes que protegen a los activos y la confidencialidad de la información contable que posee cada empresa.

Por ello, el control interno contable, está dirigido principalmente al área económica de la empresa, con el fin de observar, determinar, evaluar y prevenir los mayores riesgos a los que esta, se ve afectada, considera que el área contable de las organizaciones es una de las más delicada de una institución todo, se realiza en base a la misma.

Tanto el control administrativo como el control contable, estarán coordinados para una mejor realización de las funciones o tareas, además, podemos afirmar que el control financiero o contable depende del control administrativo, basa sus resultados (estados financieros) en los resultados obtenidos por los controles administrativos.

Gracias a Laporte et al. (2019), indicamos, a continuación, los modelos de control interno usados con mayor frecuencia, para posteriormente estudiar a profundidad el modelo a utilizar en la presente investigación.

Cuadro 1. Modelos de Control Interno

MODELO COSO	
País de origen	Estados Unidos
Objetivo	Apoyar a la dirección para un mejor control de la organización.
Enfoque	Incluye la identificación de riesgos internos y externos o los asociados al cambio. Resalta la importancia de la planificación y la supervisión. Plantea una matriz que interrelaciona los componentes de control.
Elementos / Componentes	**COSO I** 1. Ambiente de control. 2. Evaluación de riesgos.

	3. Actividades de control. 4. Información y comunicación. 5. Supervisión.
	COSO ERM
	1. Ambiente de control 2. Establecimiento de objetivos 3. Identificación de eventos 4. Evaluación de Riesgos 5. Respuesta a los riesgos 6. Actividades de control 7. Información y comunicación 8. Supervisión
MODELO: TURNBULL Guía para Directores sobre el Código Combinado	
País de origen	Reino Unido
Objetivo	Reflejar las buenas prácticas empresariales en las, que se observa al Control Interno inmerso en los procesos del negocio, mantenerse relevante en un ambiente de negocios en continua evolución y permitir a la organización aplicar esta guía considera las condiciones institucionales particulares.
Enfoque	Consiste en la atención sobre el Control Interno del *"Combined Code on Corporate Governance"*. Incluye la administración de riesgos y el Control Interno como parte integral del negocio; pretende brindar a las

	organizaciones un libre diseño y aplicación de sus políticas de gobierno, a la luz de los principios de esta guía y considera las circunstancias específicas de la organización.
Elementos / Componentes	1. Evaluación de riesgos (como elemento complementario al SCI). 2. Ambiente de control y actividades de control. 3. Información y comunicación. 4. Supervisión.
MODELO: MECI Modelo Estándar de Control Interno	
País de origen	Colombia
Objetivo	Proporcionar la estructura básica para evaluar la estrategia, la gestión y los propios mecanismos de evaluación del proceso administrativo y, aunque promueve una estructura uniforme, serán adaptadas a las necesidades específicas de cada entidad, a sus objetivos, estructura, tamaño, procesos y servicios que suministran.
Enfoque	Se fundamenta en los principios de autocontrol, autogestión y autorregulación. Establece los requisitos para cada componente del control. Interrelaciona sistema de calidad, control interno y gestión para resultados.

Elementos / Componentes	1. Talento humano. 2. Direccionamiento estratégico. 3. Administración del riesgo. 4. Autoevaluación institucional. 6. Auditoría Interna. 7. Planes de mejoramiento
MODELO: MICIL Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica	
País de origen	Latinoamérica
Objetivo	Establecer un marco de referencia para las necesidades y las expectativas de los directores de las empresas privadas, de las instituciones públicas, de las organizaciones de la sociedad civil y de otros interesados.
Enfoque	Se basa en asegurar un adecuado ambiente de control como pieza central, que promueve el funcionamiento efectivo de los otros componentes asegura su funcionamiento efectivo en todos los niveles de la organización.
Elementos / Componentes	1. Ambiente de control y trabajo institucional. 2. Evaluación de los riesgos para obtener objetivos. 3. Actividades de control para minimizar los riesgos. 4. Información y comunicación para fomentar la transparencia. 5. Supervisión interna continua y externa periódica.

Fuente: Tomado de Laporte et al. (2019)
Elaborado por: Freire (2020)

En el cuadro anterior, se presentó algunos de los modelos de control interno a nivel mundial, el de mayor uso es el modelo COSO, debido a que goza de una gran aceptación

a nivel mundial y está estrechamente relacionado con las Normas Internacionales de Información Financiera mismas, que serán adoptadas a nivel mundial para que sus estados financieros puedan ser comprendidos en cualquier parte del mundo. Por lo mismos el modelo de control interno que aplicaremos será el COSO.

1.1.Modelo COSO

El modelo COSO, es un informe que contiene las principales directrices para la implementación, gestión, control y posterior valorización de un sistema de control interno. Este modelo, se publicó por primera vez en 1992 y, se convirtió en un estándar referente para miembros internos y externos de las organizaciones.

En la actualidad existen dos versiones del informe COSO, la versión de 1992 conocido como COSO I y la versión del 2004 denominada COSO ERM, que incorpora las exigencias de la Ley de Sarbanes Oxley.

La evolución del modelo coso que presentó a través del tiempo, se presenta, a continuación:

En el año 1992, se dio su publicación como Internal Control – Integrated Framework (Informe COSO o COSO I), como un marco integrado para ayudar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control interno.

Para el año 2004, se publica el Modelo COSO ERM (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) o COSO II, permite a las compañías mejorar su gestión de control interno mediante un proceso más completo de gestión del riesgo.

En el 2013, se publicó el modelo COSO III, actualizado en el modelo COSO ERM 2017, que mejora el Marco Integrado para permitir una mayor cobertura de los riesgos a los, que se enfrentan las organizaciones.

Finalmente, para el 2017 presenta un modelo COSO ERM, con visión futurista y tecnológica como, se muestra en el siguiente gráfico:

Gráfico 2. Modelo COSO ERM 2017



FUENTE: Tomado de *coso.org presentación, 2017, ERM Slide Presentation*

COSO I: Establece que las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas de la dirección sean cumplidas. Contribuyen a asegurar que las acciones necesarias sean tomadas para encarar los riesgos y para el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control, se dan en toda la organización a todos los niveles y en todas las funciones.

Por otra parte, tenemos los componentes del control interno según el COSO I, que para Charry Rodríguez (2013), son los siguientes:

Gráfico 3. Componentes del control interno



Fuente: Modificado a partir de Charry Rodríguez (2019)
Elaborado por: Freire (2020)

- Entorno (o ambiente) 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 estos. El ambiente de control fija el nivel de disciplina y estructura que hay en la empresa. Incluye las siguientes cuestiones: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, participación efectiva de los responsables de la dirección de la entidad, la estructura organizacional y asignación de autoridad y responsabilidad. (Charry, 2013)

- Proceso de valoración del riesgo de la entidad.

El componente del proceso de valoración de riesgo de la entidad, consiste en, que se evalúe lo adecuado del proceso interno de la entidad, para identificar los riesgos de la empresa (relevantes para la información financiera), las estimaciones de la importancia de los mismos, la evaluación de la probabilidad de ocurrencia y la toma de decisiones respecto a dichos riesgos.

El proceso de valoración de riesgo normalmente trata las siguientes cuestiones: cambios en el entorno operativo, nuevas tecnologías, crecimiento rápido, contrataciones de personal de alta dirección, nuevos modelos de negocio, productos o actividades. En caso de, que se identifiquen riesgos de incorrección material no identificados por la administración, el auditor cuestionara las razones por las cuales fallaron los procesos de la administración de la empresa para detectarlos, y si dichos procesos son adecuados a las circunstancias. (Mendoza Zamora, Delgado Chávez, García Ponce, & Barreiro Cedeño, 2018)

- Sistemas de información.

Un sistema de información, se integra por la infraestructura, software, personas, procedimientos y datos con los que cuenta un negocio o empresa para dirigirla, alcanzar sus objetivos y responder a los factores de riesgo.

El auditor analizara primordialmente los sistemas de información relacionados con la información financiera; en particular los sistemas relacionados con los procesos operativos (de negocio), tales como: ventas, compras, nóminas, producción, etc.; así como, los sistemas de contabilidad que son donde, se asientan los registros contables

correspondientes. (Mendoza Zamora, Delgado Chávez, García Ponce, & Barreiro Cedeño, 2018)

Al analizar los sistemas de información como parte del proceso de evaluación de los componentes del control interno, consideraran lo siguiente (Fonseca, 2011):

Identificar las fuentes de información utilizadas, en este punto analizaran los tipos de transacciones significativas para los estados financieros cómo, se originan, qué registros contables, se generan y cómo captan los sistemas los hechos y condiciones significativos para los estados financieros.

Captación y proceso de información, en este punto identificaran los procesos de información financiera para las transacciones habituales y no habituales, así como la inclusión de estimaciones contables y/o revelaciones significativas.

Utilización de la información generada en este punto, se analizará la forma de comunicación de la información financiera, los informes resultantes y su utilización en la empresa, así como los informes a los responsables del gobierno de la empresa y a terceros, tales como las autoridades regulatorias.

- Actividades de control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la administración, se lleven a cabo. Estos controles, se refieren a riesgos que sí, no se mitigan pondrían en riesgo el llevar a cabo los objetivos de la empresa.

Las actividades de control, se clasificarán en los siguientes cuatro tipos (Mantilla, 2008):

Preventivos, controles para evitar errores o irregularidades.

De detección, controles para identificar errores o irregularidades después de que hayan ocurrido, y para tomar medidas correctivas.

De compensación, controles para brindar cierto grado de seguridad es incosteable la aplicación de otros controles más directos. Ejemplos: segundas firmas, supervisión de terceros, supervisión selectiva interna, etcétera.

De dirección, son controles para orientar al personal hacia los objetivos deseados, por ejemplo, las políticas y los procedimientos.

- Seguimiento (o monitoreo) de los controles.

El seguimiento o monitoreo evalúa la eficacia de la ejecución del control interno en el tiempo, y su objetivo es asegurarse de que los controles trabajen adecuadamente o, en caso contrario, tomar las medidas correctivas necesarias. El seguimiento le permite a la dirección de la empresa saber si los controles internos son eficaces, si están implementados adecuadamente si, se usan y, se cumplen diariamente o si, se necesita modificaciones o mejorarlos (Argandoña, 2012).

El monitoreo y control es una necesidad de cada proyecto, para lograr resultados exitosos. El control hará de forma regular y consistente, monitoreará la diferencia entre lo planificado y lo ejecutado. Es una actividad que muestra dónde existieron desviaciones al plan, y pone en marcha las acciones correctivas para que el proyecto retorne a su camino normal. Para realizar un control efectivo, se tendrá en cuenta dos aspectos fundamentales: primero la función del control concentrará más en prevenir los problemas que en arreglarlos y segundo, se relacionará tanto con la calidad del producto, como con su cantidad y oportunidad (Charry-Rodríguez, 2013).

Mediante el monitoreo, seguimiento y control comprobaremos la gestión del alcance, tiempo y costo, que se haya establecido correctamente y, se controla, que se hayan estimado los recursos, en calidad, cantidad y oportunidad.

Es la acción de verificar, que se realicen adecuadamente los reportes previstos para el control del cumplimiento del proyecto y, se valoren los resultados operativos que tiene el proyecto durante todo su desarrollo.

COSO ERM: El Enterprise Risk Management - Integrated Framework (Marco integrado de Gestión de Riesgos) o conocido como COSO II o COSO-ERM, vino a dar un nuevo enfoque a las prácticas del concepto de Control Interno, introduce la importancia de una gestión de riesgos adecuada, hace que todos los niveles de la organización, se involucren. (Hirth & Chesley, 2017)

COSO-ERM define la Gestión de Riesgos como: “un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicado en la definición de la estrategia de toda la entidad y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, además, de gestionar sus riesgos dentro del riesgo

aceptado, proporciona una seguridad razonable sobre el logro de objetivos.” (Hirth & Chesley, 2017)

COSO-ERM es una herramienta para la identificación, evaluación y gestión del riesgo, le da mucha importancia a los eventos previos a, que se materializarse el riesgo. Y sus componentes son:

- Ambiente de control

Mantilla, manifiesta que ‘’El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como, se estructuran las actividades del negocio, se establecen objetivos y, se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño sino, también, en la manera cómo opera en la práctica. El ambiente de control está influenciado por la historia, y por la cultura de la entidad.

Las entidades efectivamente controladas, se esfuerzan por tener gente competente, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo lo ancho de la empresa, y establecen un tono por lo alto positivo. Establecen las políticas y los procedimientos apropiados, incluyen a menudo un código de conducta escrito, el cual fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, en aras de conseguir los objetivos de la entidad’’. (p.77)

Entonces, podemos definir como ambiente de control como el área en la, que se establecen objetivos, se determina la estructura de la entidad, y las actividades; están estrechamente relacionada con la información y comunicación y prestablece los canales de distribución de información confiable y oportuna, que se deriva del control de las actividades.

Los factores del ambiente del control interno sobre los cuales, se basa el cuestionario y que incluirán preguntas de evaluación y cumplimiento son:

- Estructura Orgánica
- Competencias
- Estrategias
- Políticas
- Valores
- Asignación de Autoridad y Responsabilidad
- Segregación de Funciones

- Consejo o Comité de Auditoría

- Establecimiento de objetivos

Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (2017), asevera que la definición de objetivos serán un proceso altamente estructurado o informal. Los objetivos, se definirán explícitamente o ser implícitos, tal como mantenerse en un nivel pasado de desempeño. Los objetivos a menudo están representados por la misión de la entidad y por la declaración de valores. El conocimiento de las fortalezas y debilidades de la entidad, y de las oportunidades y amenazas, conducen hacia una estrategia global. Generalmente el plan estratégico establecido de manera amplia, tiene que ver con el nivel alto de asignación de recursos y prioridades.

Entonces, podemos decir que los objetivos son las metas o logros que la entidad quiere alcanzar en cada una de las áreas que la componen, tomaran en cuenta que al definir los objetivos, se precisa establecer prioridades entre ellos, a base de la importancia o cuán urgente es para la empresa alcanzarlos.

Tiene los siguientes tipos de objetivos:

Cuadro 2. Tipos de objetivos

Objetivos Estratégicos	Los objetivos estratégicos parten de la misión y visión, es decir, la razón de ser de la entidad, aquellas que los altos ejecutivos de la entidad, se han propuesto alcanzar, estos ayudan a la consecución de lo propuesto, además, de agregar valor a los grupos de interés.
Objetivos Específicos	Estos objetivos tienen vinculación e integración con los estratégicos, los cuales, se adapta a las actividades realizadas por la entidad en los distintos niveles organizativos, que identifican los factores críticos de cada uno de los departamentos, utiliza los indicadores de gestión para medir el rendimiento organizacional.
Objetivos Operativos	Los objetivos operativos ayudan a visualizar a los directivos: el ambiente externo de la entidad, el empresarial y el económico de acuerdo a su actividad económica, permiten darnos cuenta de ciertos aspectos relevantes como es la competencia, el tiempo de madurez del producto en el mercado y cada uno de los nuevos avances tecnológicos, que se presentan continuamente.
Objetivos de Información	Son los que proporcionan la información a los directivos a base de hechos y datos reales, los cuales ayudan a la toma de decisiones y seguimiento de

	actividades realizadas por la entidad. Incluyen información interna y externa, tanto financiera como no financiera.
Objetivos de Cumplimiento	Estos objetivos, se establecen de acuerdo a las leyes, reglamentos y normas vigentes tales como: Constitución, Código tributario, mercantil y civil, las que están enfocadas a las actividades que las organizaciones realizan.

Fuente: Tomado de Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (2017)
Elaborado por: Freire (2020)

- Identificación de eventos

Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (2017) manifiesta que esta etapa de identificación de riesgos, es un proceso interactivo y un componente critico de un sistema de control interno efectivo. Los administradores, se centrarán cuidadosamente en los riesgos, en todos los niveles de la entidad y realizar las acciones necesarias para administrarlos.

Es importante que la identificación de riesgos sea comprensiva, consideraran todas las interacciones significativas de bienes, servicios e información entre una entidad y las partes externas relevantes. Esas partes externas incluyen proveedores, inversionistas, acreedores, accionistas, empleados, clientes, compradores, intermediarios y competidores, tanto potenciales como actuales, lo mismo que entidades cuerpo públicas y medios de comunicación[1].

Por lo tanto, para lograr una correcta identificación de los eventos las empresas analizaran tanto el ambiente interno como el externo, y encontrar los factores que podrían significar un riesgo potencial al corto o largo plazo.

- Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite a una organización tener una perspectiva de cómo la posible ocurrencia de riesgos afecta al desarrollo normal de las actividades de una entidad, y a la consecución de objetivos de la misma. Dicha evaluación es instaurada por las autoridades de la empresa, debido a que la alta gerencia es la encargada de determinar

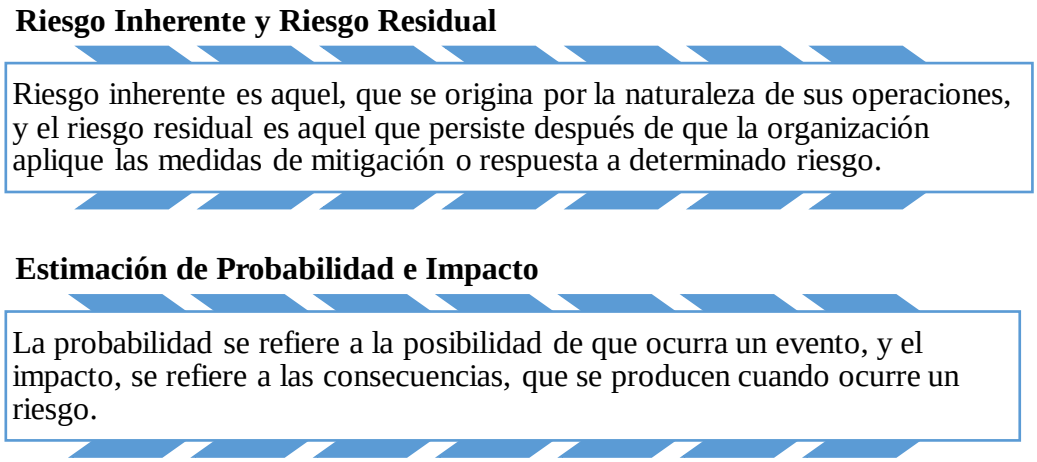
[1] Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). *COSO*.

acciones decisivas, lo mismo que conlleva a la aplicación de lineamientos para mitigar los riegos, que se presentan en la organización. (Fierro &Sotomayor, 2013, p. 98)

La evaluación de los riesgos entonces permite medir el nivel de afectación de los mismos en la empresa, para permitirnos definir mecanismos de control o mitigación de los riesgos y de esta manera tomar acciones inmediatas al momento de que exista un riesgo en cualquier tipo de situación y estos no afecten al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.

En los factores de evaluación del riesgo tenemos los siguientes:

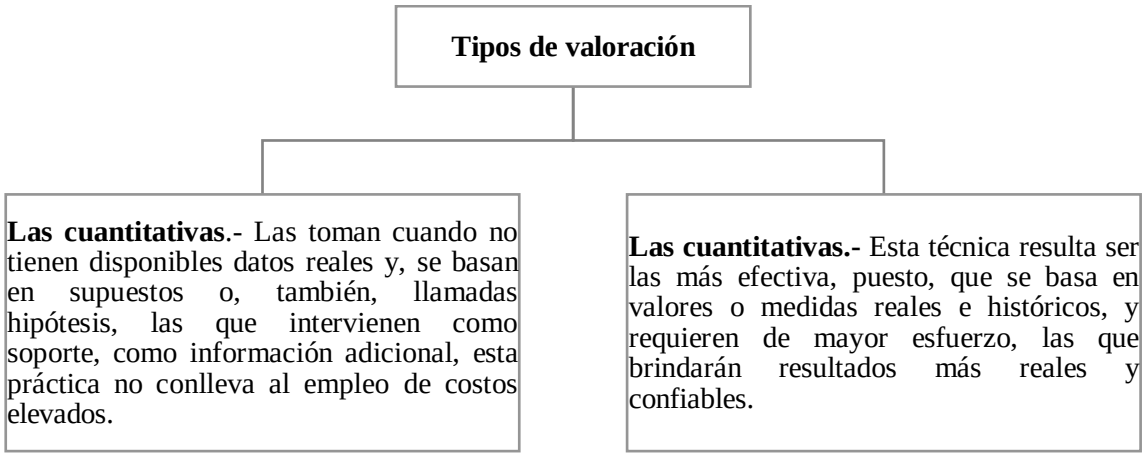
Gráfico 4. Factores de evaluación del riesgo



Fuente: Tomado de Fierro &Sotomayor, 2013, p. 98
Elaborado por: Freire (2020)

Las técnicas de evaluación de los riesgos que generalmente, se usan son las cuantitativas y las cualitativas; mediante puntajes o porcentajes a los resultados luego de haber ejecutado la valoración.

Gráfico 5. Tipos de Valoración



Fuente: Tomado de Fierro &Sotomayor, 2013, p. 98
Elaborado por: Freire (2020)

- Respuesta a los riesgos

Comprende en evaluar al riesgo de acuerdo a cuatro factores, que son: evitar, reducir, compartir y aceptar, es decir, saber controlar al riesgo al cual, se enfrenta la compañía, para la toma de acciones que ayuda a minimizar el riesgo o muchas veces evitarlo, así lo expresa Estupiñán (2006) y Abella (2006).

Por ello, todas las empresas que desean llevar un control interno, realizan estudios previos de posibles eventos, que se presenta tanto dentro o fuera de la empresa, para actuar de la mejor manera. Tiene las siguientes categorías de respuestas al riesgo:

- Reducir: Minimizar o reducir la probabilidad e impacto del riesgo.
- Compartir: Compartir o transferir el riesgo de forma proporcional, genera un impacto o probabilidad menor.
- Aceptación: No tomamos ningún tipo de prevención y esperamos a que el riesgo, se produzca.

Hay que tener en cuenta que las respuestas a los riesgos permiten mitigar o disminuir los riesgos presentes, pero, también, permite evitar riesgos a futuro, por lo cual un adecuado sistema de control interno es necesario para cualquier empresa.

- Actividades de control

Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (2017) revela que dentro de las actividades de control, se encuentran las políticas y los procedimientos,

que ayudan a asegurar, que se lleve a cabo las actividades necesarias para un efectivo control. Tales actividades ayudan a asegurar, que se toma las acciones necesarias que permita manejar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad. Las actividades de control, se dan a todo lo largo y ancho de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. (p. 122)

Por lo mencionado anteriormente, las actividades de control las podemos definir como políticas y procedimientos, que permiten guiar a las direcciones para tener respuesta a los riesgos. Estas actividades integran a todos los niveles organizacionales en las funciones y procesos diversos para el funcionamiento operacional de seguridad y de segregación de funciones. Los procedimientos son un conjunto de actividades que van enfocadas hacia la aplicación de la tecnología para llevar un control más preciso, estas serán determinadas por la naturaleza de los objetivos enfocados a los objetivos estratégicos.

Así mismo, al tener establecidas las actividades mediante el plan de contingencias, se establecerán las respuestas a cada uno de los riesgos que ocurrirán en las diversas entidades, por lo general los directivos son quienes, se encargan de establecer los controles que realmente sean necesarios, los mismos que ayudarán de cierto modo a asegurar que las respuestas establecidas sean las más idóneas y, se las pueda llevar a cabo de forma adecuada y oportuna.

Existen varios tipos de actividades de control estas, se las define para el cumplimiento de los objetivos establecidos por el personal de los diferentes niveles organizacionales, entre los tipos de actividades de control tenemos:

- Revisiones de alto nivel, surgen a partir de información pasada, de supuestos o pronósticos los cuales son analizados para posteriormente establecer informes a fin de medir el cumplimiento de las metas.
- Gestión de actividades o funciones, es la revisión detallada de las actividades, que se desarrollaron, que son analizadas a través de la revisión de informes de desempeño donde, se revisan e identifican resultados a base de datos estadísticos.
- Procesamiento de información, se emplea diferentes tipos de controles para constatar que esta información que fluye en los sistemas sea correcta, veraz e integral, además, de evaluar su utilidad y que los datos, que se encuentren ingresados sean idóneos y oportunos.

- Controles físicos, aseguran la integridad de los activos a través de varias prácticas como conteos diarios, inventarios periódicos, monitoreo constantes y demás actividades para salvaguardar los activos significativos de una empresa.
- Segregación de funciones, es una de las prácticas bases de control más importantes, se establece la diferenciación entre tareas opuestas y permite la asignación de las mismas a diferentes cargos.

- Información y comunicación

La información y la comunicación es un pilar fundamental en todos los niveles jerárquicos en las entidades, estos medios ayudan a identificar, capturar y distribuir los problemas o responsabilidades de una manera más acertada y veraz para evaluarlos y darles respuestas inmediatas, de manera interna y externa a la entidad. (Fierro & Sotomayor, 2013, pág. 125) Existe dos tipos de comunicación de la información:

Comunicación Interna: Es aquella que involucra a todo el personal de la entidad, la que impulsa a adoptar una cultura de comunicación expresa en ocasiones en los, que se susciten problemas internos como, por ejemplo, el informar cierta maquinaria que presente falencias en la producción, lo cual apoya la aplicación de los correctivos necesarios al informar de manera oportuna las deficiencias, que se presenten.

Comunicación Externa: La comunicación externa proviene de los mercados de valores, del cliente externo o de los medios de comunicación. Los que generan información de interés en diversos temas como, por ejemplo, la competencia, avances tecnológicos, política monetaria, cambios de leyes, entre otros. Estos afectarán directa o indirectamente a la organización, por tal motivo es de suma importancia identificarlos.

Como resultado de un adecuado control interno la comunicación no solo, se da de arriba hacia abajo sino en todas las direcciones, por lo que es más fácil detectar posibles áreas en las, que se presenten inconsistencias.

- Supervisión y/o Monitoreo

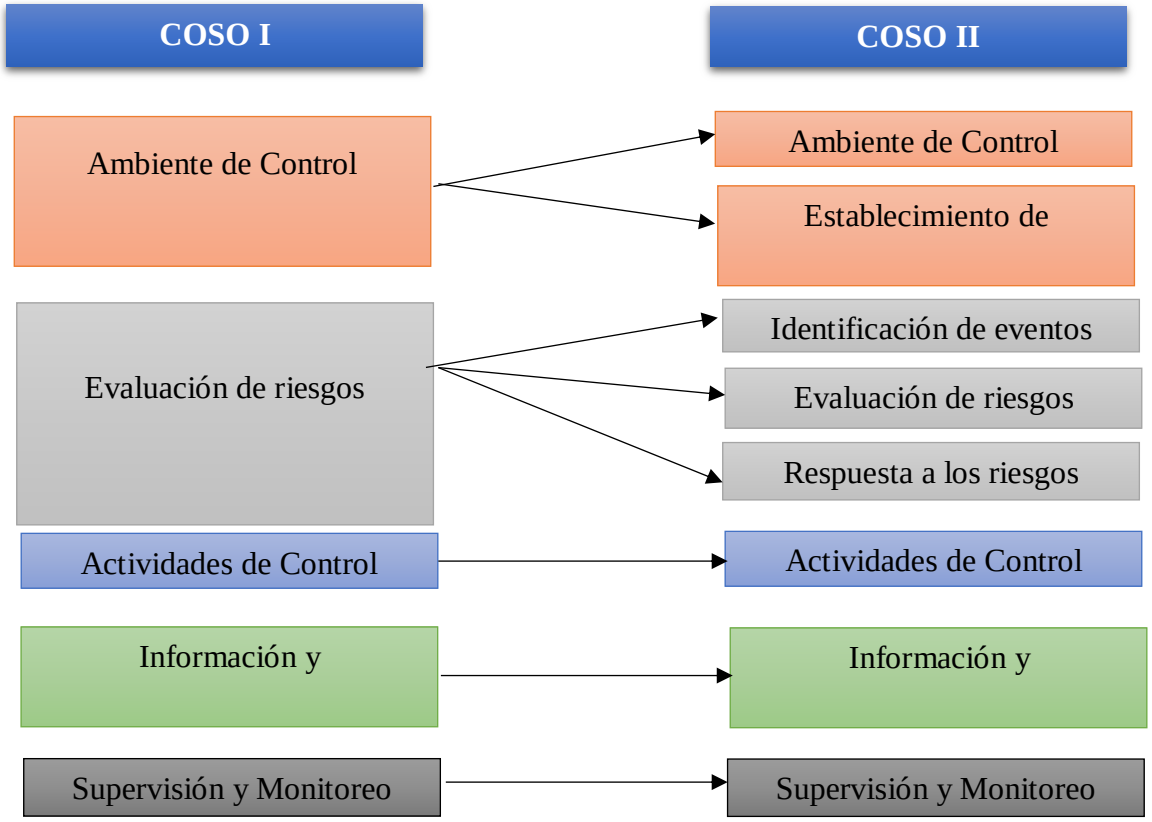
Como último de los elementos del control interno tenemos al monitoreo y supervisión, que se enfoca en verificar si la entidad ha logrado un adecuado funcionamiento a base de los controles establecidos mediante pruebas periódicas de evaluación y seguimiento a los

procesos, con el cumplimiento de las actividades de una manera combinada. (Fierro & Sotomayor, 2013)

Podemos concluir, el monitoreo es una herramienta que ayuda a determinar la idoneidad y eficiencia de los sistemas de control interno, que se empleen en la organización, y a partir de los resultados que genere esta evaluación, poder tomar los correctivos necesarios.

A continuación, presentaremos un gráfico en donde, se muestra la relación entre los componentes del COSO I y COSO II, también, determina la relación entre sus informes.

Gráfico 6. Componentes COSO I - COSO II



Fuente: Tomado de (COSO, Enterprise Risk Management — Integrated Framework, 2004)

1.2.Sistema de control interno

Un sistema de control interno, es s el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública. (Contraloría, 2018)

Los beneficios de la implementación de un sistema de control interno son los siguientes:

- Reducir los riesgos de corrupción
- Lograr los objetivos y metas establecidos
- Promover el desarrollo organizacional
- Lograr mayor eficiencia, eficacia y transparencia en las operaciones
- Asegurar el cumplimiento del marco normativo
- Proteger los recursos y bienes del Estado, y el adecuado uso de los mismos
- Contar con información confiable y oportuna
- Fomentar la práctica de valores
- Promover la rendición de cuentas de los funcionarios por la misión y objetivos encargados y el uso de los bienes y recursos asignados. (Contraloría, , 2018)

Es importante tomar en cuenta lo anterior para una mejor implementación del sistema de control interno, se tendrá en cuenta lo siguiente:

Planificación: Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité responsable de conducir el proceso. Comprende, además, las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en, que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

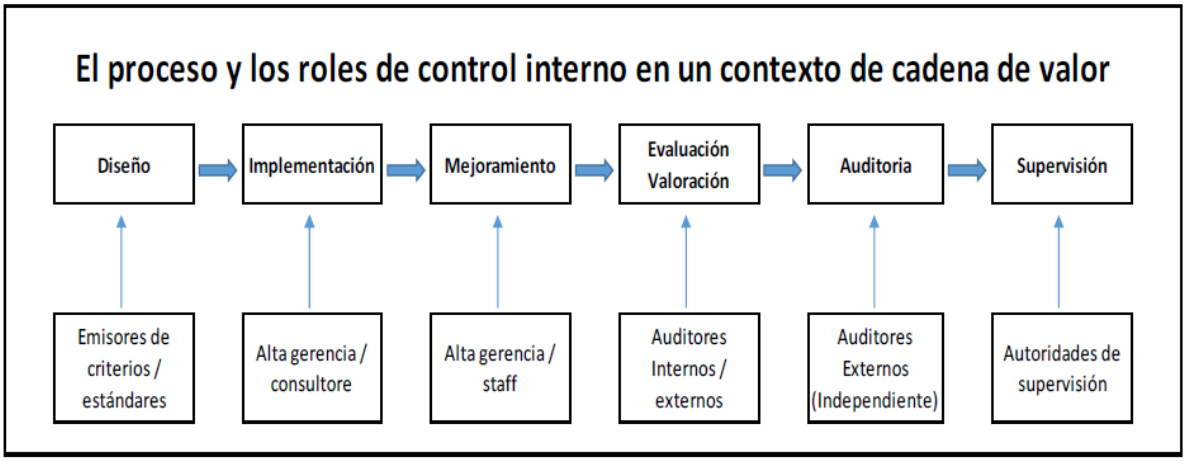
Ejecución: Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel, se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales, bajo 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.

Evaluación: Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

Dentro de un sistema de control interno, se encuentra involucrado todos los niveles jerárquicos de la empresa, en el cumplimiento de políticas y procedimientos del área a la que corresponden.

En el siguiente grafico podemos observar cómo opera el control interno como una cadena de valor, es importante, cada actividad va ligada una después de la otra, es decir, se diseña, de implementa, se mejora, se evalúa, se realizan auditorias, se recomiendan mejoras y, se supervisa su ejecución.

Gráfico 7. Roles y procesos de un sistema de control interno



Fuente: Tomado de Fred. (2003). Conceptos de Administración estratégica.

Cuadro 3. Cargo y roles

Responsables	Rol
Junta Directiva	Aprueba las políticas asociadas al Sistema de Control Interno de la entidad y al ejercicio de la actividad de Auditoría Interna, al tiempo que monitorea el cumplimiento efectivo de las mismas y la mejora permanente de la gestión del riesgo, el control y el gobierno en la empresa.
Comité de Auditoría	Evalúa la eficacia del Sistema de Control Interno, su verificación y cumplimiento en correspondencia con las normas aplicables
Gerente	Promueve la implementación, evaluación y mejora permanente del Sistema de Control Interno, así como la solución de las debilidades de control identificadas por los entes internos y externos de control.
Nivel Directivo	Identifica, analiza, valora y monitorea los riesgos que puedan afectar los resultados empresariales; mejora los controles asociados; así como define y cumple con los planes de mejoramiento requeridos, de acuerdo con las directrices definidas por la Empresa.
Trabajadores	Gestiona los riesgos y controles en los procesos, proyectos y tareas a su cargo y atiende oportunamente los requerimientos de información efectuados por quienes ejercen las labores de verificación.

Auditoría	Apoya al Gerente en la evaluación y el mejoramiento del Sistema de Control Interno, a partir de la verificación y consulta independiente de los temas de riesgos, control y gobierno.

Fuente: Tomado de https://www.chec.com.co/gobierno-corporativo/modelo-de-gobierno/mecanismos-de-control/sistemas-internos-de-control/roles-y-responsabilidades
Elaborado por: Freire (2020)

Se establece que un sistema de control interno no es más que la representación física del control interno, implantado en la organización, que se materializara a través de un documento en donde constaran las norma, policías, la forma de evaluación, las medidas correctivas a tomar, y formatos de control para cada área. Es muy importante establecer que este documento podrá ser mejorado depende de las circunstancias en las, que se encuentra la empresa.

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1.Tipo de estudio, enfoque e instrumento de recolección de información

Enfoque

En base a los objetivos descritos con anterioridad, la presente investigación tuvo un enfoque cuantitativo y cualitativo; según los autores Los autores Blasco & Pérez (2007), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, saca e interpreta fenómenos de acuerdo con las personas implicadas (p. 25).

Mientras que una investigación cuantitativa damos por aludido al ámbito estadístico, es en esto en lo, que se fundamenta dicho enfoque, en analizar una realidad objetiva a partir de mediciones numéricas y análisis estadísticos para determinar predicciones o patrones de comportamiento del fenómeno o problema planteado (Sampieri, 2006, p.26).

En esta investigación, se aplicó estos dos enfoques, puesto que realizaremos un análisis descriptivo - narrativo de las deficiencias mediante el enfoque cualitativo y mediante el cuantitativo valoraremos dichas deficiencias mediante matrices de valoración; para implementar un modelo de control interno, que se adapte a las necesidades de control la empresa de sal FAMOSAL S.A.

Tipo de investigación

La presente investigación está enmarcada dentro de los siguientes tipos de investigación: descriptivo, explicativa y correlacional.

- Descriptiva

  Debido a, que se describieron los hechos (deficiencias) tal como fueron observados en la unidad de análisis, es decir, los componentes de control interno, por esta situación, se empleó métodos descriptivos como el análisis de contenido de documentos de gestión para la obtención de datos, y para el análisis de los datos cualitativos, las técnicas de encuesta.
- Explicativa

  Buscamos el porqué de los hechos (deficiencias), mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, determinamos la causa (falta de un

modelo de control interno), como de los efectos (deficiencias en los procesos administrativos, contables y operativos).

- Correlacional

  Permitió medir la relación de las dos variables de la investigación; el modelo de control interno y la mejora de los procesos (administrativos, contables y productivos), se entiende su relación y comportamiento sin influencias externas.

Instrumentos

Los instrumentos de investigación son "aquellos medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevistas, encuestas" (Martínez, 2013). En otras palabras, son aquellos medios que permiten recopilar la información y datos necesarios para concretar el desarrollo de una investigación.

El método, que se utilizó es el cuestionario, que es "una técnica que utiliza procedimientos estandarizados de investigación, mediante los cuales, se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio del, que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características" (García, Ibañez, & Alvira, 1993, pág. 70)

En base a lo mencionado anteriormente, el cuestionario permitió diagnosticar las áreas y las deficiencias existentes de FAMOSAL S.A., con la finalidad de implementar un modelo de control interno, que se adapte a las necesidades actuales de la empresa; las preguntas estarán relacionadas con los diferentes agentes de control, tomado como base el modelo Informe COSO II para evaluar los componentes del control interno.

Validación del instrumento

El instrumento fue validado por expertos con amplio conocimiento en las variables, estos jueces, se encargaron de revisar la pertinencia y relevancia del instrumento, da su señal de conformidad mediante firma y sello. El formato, se encuentra en los anexos.

2.2.Población y Muestra

Población

La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio.

Según Tamayo & Tamayo, (1997), "la población, se define como la totalidad del

fenómeno a estudiar donde las unidades de población poseen una característica común, la cual, se estudia y da origen a los datos de la investigación" (p.114).

En base a lo anterior la población es de 30 personas pertenecientes a la empresa FAMOSAL S.A.; entre trabajadores y administrativos.

Muestra

Para la ejecución del cuestionario y toma en cuenta la reducida población que presenta la unidad de análisis tomaremos la siguiente muestra:

- 2 miembros del área productiva
- 2 miembros del área comercial
- Contador
- Gerente General

Caracterización de la empresa

La empresa de sal FAMOSAL S.A., inicio su funcionamiento el 10 de julio del 2010 producto de un mentora y de su hijo los mismos que no poseían nada, ellos juntaron sus ideas y sintieron la necesidad de crear una empresa distribuidora de sal, la cual pueda ayudar a las empresas industriales, avícolas y demás personas de ciertas ciudades de país como Ambato, Latacunga, y Laso es por ello, que se crea esta empresa la cual ha demostrado en el transcurso de estos años un excelente posicionamiento y crecimiento en el sistema de distribución a nivel nacional.

Así mismo, la empresa cumple un rol muy importante para la sociedad, es por ello, que posee los siguientes objetivos:

- Brindar servicios rápidos de entrega de sal para los diferentes sectores productivos de Ambato, Latacunga y Laso.
- Contribuir al mejoramiento socio económico de los clientes de la empresa.
- Fortalecer y mantener los servicios de entrega de sal acorde a las necesidades de los sectores atendidos.

Para que, una empresa, se encuentre correctamente organizada es fundamental que exista una misión y visión la cual, se vea respaldada en los objetivos planteados y los valores

que representan a la misma, para que, de este modo la empresa conozca a dónde quiere llegar, así mismo, la empresa plantea lo siguiente:

Misión. - Ser a futuro la empresa con mayor número de entregas del producto (sal) a nivel de la provincia de Tungurahua, Latacunga y Laso.

Visión. - Ser un elemento esencial para los clientes al dar los productos diferenciados con el fin de ayudarlos a lograr su producción de manera eficaz y rápida.

2.3.Procesamiento y análisis de la información

Para el respectivo procesamiento de la información, se revisará todos los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario de control interno, para obtener resultados finales, los mismos, que serán tabulados en una hoja de Excel con su respectivo grafico estadístico para luego desarrollar el análisis e interpretación de acuerdo a los resultados, que se obtuvieron.

Mediante el análisis de la información, se tendrá el debido conocimiento del estado en el, que se encuentra el control de cada uno de los procesos, que se realizan dentro de la empresa y de esta manera, se podrá desarrollar las debidas conclusiones y recomendaciones a la problemática presentada.

Para cada una de las preguntas realizadas de acuerdo a los componentes del control informe COSO ERM existen cuatro respuestas posibles: siempre, casi siempre, a veces y nunca a las cuales, se les asigno un valor depende de su nivel de cumplimiento (Tabla No. 1). Después de asignar los valores depende de las respuestas proporcionadas, se promedian para obtener una calificación por cada ítem que conforma el componente y determinar su nivel de eficiencia y cumplimiento.

Tabla 1. Interpretación de los niveles de cumplimiento dentro de la empresa

Respuestas	**Nivel de cumplimiento**	**Descripción**	**Valores asignados**
Siempre	Alto	Satisfactorio	4
Casi siempre	Medio	Parcial	3
A veces	Bajo	Mínimo	2
Nunca	Ninguno	Nulo	1

Elaborado por: El autor

Para realizar la propuesta solo, se tomarán en cuenta aquellos ítems, cuya interpretación de los niveles de cumplimiento (Tabla No. 2); que tengan como calificación entre 1.00 y 3.40 debido a que es en aquellos en los que realmente, se necesita realizar mejoras para poder minimizar o eliminar los riesgos que están afecta a la empresa y que no dejan que cumpla con sus objetivos planteados.

Tabla 2. Interpretación de los Niveles de Cumplimiento

Respuestas	**Nivel de Riesgo**	**Probabilidad**	**Propuesta de Mejora**
3.40 - 4.00	Bajo	Bajo	No necesita cambios
2.20 – 3.39	Medio	Medio	Cambios no drásticos
1.00 – 2.19	Alto	Alto	Cambios totales

Elaborado por: El autor

CAPITULO III. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Análisis de los resultados de los componentes de control interno

De esta manera, se encuentra que la calificación (Tabla No. 3) obtenida para los factores del componente ambiente de control.

Tabla 3. Calificación de los factores Ambiente de Control

N°	Pregunta	Calificación Promedio
	Ambiente de Control	
	Factor: Integridad y valores éticos	
1	¿Existe un Código de Ética aprobado?	1,00
2	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?	1,00
3	¿La entidad realiza inducción a los nuevos empleados en cuestiones éticas?	2,33
4	¿Se sancionan los comportamientos contrarios a la Ética?	2,00
	TOTAL	**1,58**
	Factor: Administración Estratégica	
5	¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?	1,50
6	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de cada una de las áreas?	1,00
7	¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento?	2,00
8	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas?	3,33
	TOTAL	**1,96**
	Factor: Sistema Organizativo	
9	¿La empresa cuanta con un manual de funciones?	1,00
10	¿Se ha realizado una socialización del manual de funciones?	1,00
11	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas a efectos de fortalecimiento para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?	2,33
12	¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios en gestiones anteriores?	1,00
13	¿Los procedimientos incorporan actividades de control?	3,17
	TOTAL	**1,70**
	Factor: Filosofía de la dirección	
14	¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la entidad?	2,67
15	¿Existe una adecuada segregación de funciones?	2,83
16	¿Existe un perfil para cada uno de los cargos dentro de la empresa?	3,00
17	¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	3,83
18	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?	3,67

	TOTAL	**3,20**
	Factor: Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad	
19	¿La dirección superior toma acciones oportunas procura corregir las deficiencias del control interno?	1,67
20	¿Los niveles inferiores perciben que la dirección superior actúa con justicia en sus decisiones respecto de la administración de personal?	2,00
21	¿La dirección superior ha eliminado las desigualdades en el trato que perjudican al clima organizacional?	2,67
	TOTAL	**2,11**
	Factor: Competencia del Personal	
22	¿El personal contratado cumple con los requerimientos del cargo?	2,33
23	¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?	1,00
24	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un nuevo empleado?	1,00
25	¿La entidad constituye Comités de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a los puestos vacantes?	1,00
26	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?	1,00
27	¿Los programas de capacitación están fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?	1,00
	TOTAL	**1,22**

Elaborado por: El autor

En la evaluación del ambiente de control, se detectan las siguientes falencias en cuanto al **factor integridad y valores éticos**; no existe un código de ética que regule el comportamiento ético del personal dentro de la empresa; lo cual podría generar fugas de información e incluso la aceptación de sobornos por lo cual, se vuelve sustancial la implementación, difusión y adhesión de un código de ética.

En cuanto al **factor de administración estratégica**, no existen metas para medir el rendimiento de cada departamento y mucho menos indicadores que permitan valorar estos resultados; por lo que es de suma importancia plantear metas empresariales para que todos miembros de la empresa trabajen en conjunto para su consecución.

El **factor sistema organizativo**; presenta una deficiencia significativa como lo es la inexistencia un manual de funciones, genera los siguientes problemas internos, no hay segregación de funciones, los empleados no conocen con exactitud cuáles son sus responsabilidades y cuáles son los recursos que están bajo su cuidado.

En el **factor filosofía de la dirección**, se presentan las siguientes carencias: inexistencia de un reglamento interno; por lo tanto, no existe un lineamiento en el comportamiento laboral de los empleados.

Así mismo, **el factor asignación de responsabilidades y niveles de autoridad** presenta serios inconvenientes, la alta gerencia no cuenta con los recursos necesarios para tomar decisiones oportunas dentro de cada uno de los procesos.

Finalmente, **el factor competencia del personal**, no existen bases para determinar la idoneidad y competencia del personal, dado que no existe un manual de funciones para evaluar al postulante al momento de la contratación. Adicionalmente, no existen métodos o medios para evaluar el desempeño de las funciones de cada miembro de la empresa, además, de no contar con capacitaciones que motiven al personal a la mejora en la ejecución de sus labores.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la ponderación de los factores del ambiente de control (Tabla No. 4), en donde existe un ponderado de 2,14 representado un nivel de riesgo alto.

Tabla 4. Resumen Calificación de Factores Ambiente de Control

COMPONENTE	FACTORES	CALIFICACIÓN PROMEDIO	CALIFICACIÓN ESPERADA
Ambiente de control	Integridad y valores éticos	1,58	4
	Administración estratégica	1,96	4
	Sistema organizativo	1,70	4
	Filosofía de la dirección	3,20	4
	Asignación de responsabilidades y niveles de autoridad	3,16	4
	Competencia del personal	1,22	4
	Total	2,14	4

Elaborado por: El autor

El ambiente de control, es la base para el establecimiento de los medios y acciones de control presentarán un nivel de riesgo bajo; en base a la evaluación FAMOSAL S.A., presenta un nivel de riesgo alto; por lo cual, se establecerá de manera inmediata todas las actividades de control posibles dentro de la organización para mejorar tanto procesos administrativos como productivos y, se tiene en cuenta el análisis coste-beneficio.

Tabla 5. Calificación del Componente Evaluación de Riesgos

N°	Pregunta	CALIFICACIÓN PROMEDIO
	Evaluación del Riesgo	
1	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	1,00
2	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos?	1,00
3	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos?	1,00
4	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes?	1,00
5	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos?	1,00
6	¿En la evaluación de riesgos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?	2,00
7	¿Se han determinado los responsables de la identificación y análisis de los riesgos?	2,00
8	¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos?	1,00
9	¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?	1,00
10	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?	1,00
11	¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación ante desastres?	1,67
12	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?	1,00
	TOTAL	**1,22**

Elaborado por: El autor

Al analizar el componente evaluación de riesgos (Tabla No. 5), presenta un nivel de riesgo alto, tiene concordancia con el nivel del ambiente de control, no existen las bases para determinar riesgos y controlarlos debido a la falta de matrices de determinación de riesgos y matrices de mitigación de riesgos.

Expone las siguientes carencias: no existen medios para la evaluación y mitigación de riesgos, genera que la empresa pudiera incurrir en graves incidentes como demandas por accidentes del personal, perdidas de materiales o productos; que ocasionarían una perdida monetaria a FAMOSAL S.A.

Tabla 6. Calificación del Componente Actividades de Control

N°	Pregunta	Calificación Promedio
	Actividades de Control	
1	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?	2,00
2	¿Los principales procesos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?	2,00
3	¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?	1,00
4	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?	2,67
5	¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluye programas de computación y archivos de datos) y activos?	2,67
6	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	1,83
7	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	2,67
8	¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan, es apropiado para las actividades de la empresa?	1,00
9	¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?	2,00
10	¿Se plantea un sistema de presupuesto?	3,00
11	¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?	2,00
12	¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?	2,67
TOTAL		**2,13**

Elaborado por: El autor

Los resultados obtenidos del análisis del componente actividades de control (Tabla No. 6), presenta las siguientes carencias: en el área contable, no se realizan arqueos de caja, conciliaciones bancarias; suscita desequilibrios en los ingresos en efectivo que recibe la empresa. En cuanto al control de activos fijos, que se realiza al finalizar cada periodo; al no ejecutarse genera perdida de materiales o maquinarias que son esenciales para la producción, paraliza la producción o genera desembolsos de dinero innecesarios, por lo tanto, el control de todos los bienes de la empresa será de suma importancia.

En el área administrativa, se presentan aún más singularidades como la inexistencia controles sobre el acceso a la información de la empresa, genera fugas de información y, finalmente, en el área productiva, evalúa la calidad de los procesos y de los proveedores lo que eventualmente generará perdidas por desperdicios o por volver a comprar materiales que no fueron entregados según los requerimientos.

Tabla 7. Calificación Componente Información y Comunicación

N°	Pregunta	CALIFICACIÓN PROMEDIO
	Información y Comunicación	
1	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	1,00
2	¿Recibe la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (¿la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluye informes de utilización interna?	3,33
3	¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?	2,00
4	¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones y procesamiento de sistemas de información?	2,00
5	¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluye revisiones) y prueba de los programas?	2,00
6	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?	1,67
7	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?	1,00
8	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	1,67
9	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluye líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento / orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?	1,00
10	¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?	2,00
11	¿Se 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? Comente si, se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.	2,00
12	¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?	3,33
	TOTAL	**1,92**

Elaborado por: El autor

Según los resultados del análisis del componente información y comunicación (Tabla No. 7), sigue la tendencia anterior un riesgo alto presenta las siguientes carencias o deficiencias: inexistencia de un formato establecido de memorándums y notificaciones; aunque este punto no parezca importante genera una falta de comunicación entre los niveles jerárquicos altos y los niveles más bajos, provoca que la gerencia no pueda tomar decisiones de importancia y que ayuden al crecimiento de la empresa.

Además, no se realiza una encuesta de satisfacción del cliente; por lo cual, no se establecerán el nivel de posicionamiento del producto en la mente del consumidor; igualmente, no se podrán implementar las mejoras al producto o al servicio de ser el caso.

Tabla 8. Calificación Componente Supervisión y Seguimiento

N°	Pregunta	CALIFICACIÓN PROMEDIO
	Supervisión y Seguimiento	
1	¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles son aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?	2,00
2	¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?	1,00
3	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?	1,00
4	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	2,67
5	¿Se asegura, que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	1,00
	TOTAL	**1,53**

Elaborado por: El autor

Igualmente, al establecer la calificación del componente de supervisión y seguimiento (Tabla No. 8), presenta un nivel de riesgo alto, es decir, la gerencia no cuenta con ningún medio que le faculte un control y posterior mejora de los procesos, es sustancial la aplicación de controles para determinar el buen funcionamiento de la empresa y su futura rentabilidad.

DIAGNÓSTICO DE CONTROL INTERNO FAMOSAL S.A.

FAMOSAL S.A.

Señores:

Gerente General

Ciudad de Salinas, 20 de septiembre 2020

Hemos realizado un cuestionario de control interno a la empresa FAMOSAL S.A., para el presente ejercicio fiscal, sobre el cual emitimos las observaciones.

La información concerniente a los controles internos de la empresa, y las deficiencias encontradas requieren, que sean reportados por escrito. Los asuntos, que serán reportados por escrito, son deficiencias importantes en los medios u operación de los controles.

Este informe fue preparado únicamente para la para la gerencia de la empresa FAMOSAL S.A., y no podrá ser utilizado para otros fines.

Presentamos los hallazgos encontrados, a continuación:

Ambiente de control

Deficiencias

- Inexistencia de un código de ética
- Actualización organigrama
- Inexistencia manual de funciones
- Inexistencia reglamento interno
- No se evalúa el desempeño laboral

Riesgos asociados

- Conductas que perjudica a la empresa
- Los empleados no conocen sus responsabilidades
- Actividades esenciales de la empresa que, no se ejecutan
- Cargos ocupados por personal sin la competencia adecuada

Propuesta de mejoras

- Elaboración e implementación de un código de ética
- Actualización organigrama
- Elaboración e implementación de un manual de funciones
- Elaboración e implementación de un reglamento interno
- Elaboración e implementación de un formato de evaluación de desempeño laboral

Evaluación de riesgos

Deficiencias

- No se determinan los riesgos presentes
- No se establecen acciones de mitigación de riesgos

Propuesta de mejoras

- Elaboración e implementación de una matriz de establecimiento de riesgos
- Elaboración e implementación de una matriz de niveles y mitigación de riesgos

Actividades de control

Deficiencias

- Información electrónica sin respaldo
- Recursos de la empresa sin resguardo
- No existen políticas de control de efectivo
- Fácil acceso a la información de la empresa
- Activos fijos sin resguardo

Riesgos asociados

- Información susceptible a daños y pérdidas
- Fuga de información
- Recursos institucionales dañados, perdidos o robados.
- Incongruencias con el efectivo tanto en caja como en bancos

- Activos fijos perdidos, dañados, dados de baja sin consentimiento del gerente.

Propuesta de mejoras

- Elaboración e implementación de un formato de arqueo de caja
- Elaboración e implementación de conciliación bancaria
- Elaboración e implementación de un de control de activos fijos

Información y comunicación

Deficiencias

- Inexistencia de canales de comunicación dentro de la empresa
- Inexistencia de canales de comunicación con los clientes

Riesgos asociados

- La gerencia no tomara decisiones en pro de la mejora de la empresa
- Los empleados no tienen ningún tipo formal de comunicación con sus superiores genera inconformidades y problemas en la producción

Propuesta de mejoras

- Elaboración e implementación de un formato de memorándums
- Establecimiento de un buzón de quejas y sugerencias.

Firmas de Responsabilidad

Lisset Freire
Ejecutora

Ing.
Gerente General

3.2. Presentación de la propuesta (Plan de mejora)

A partir del diagnóstico al control interno seguido de un análisis de riesgos, se identificaron las acciones de mejora, que se reflejan en la siguiente propuesta:

TÍTULO DE LA PROPUESTA

"MANUAL DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA DE SAL FAMOSAL S.A**."**

PRESENTACIÓN:

La presente propuesta, se trata de diseñar un Manual de Control Interno para los procesos de la empresa, permite que la misma logre alcanzar los objetivos planteados, además, de brindarle la oportunidad de mejorar la ejecución de los procesos y mantener una credibilidad de la información y un control activo de la producción.

Esta propuesta de control interno involucra los procesos administrativos y productivos de la empresa, para la obtención de 3 fines primordiales:

a) La obtención de información adecuada y segura,
b) La salvaguarda de los activos y
c) La efectividad de las operaciones.

Se ejecutará mediante la implementación de manuales, códigos, reglamentos y formatos de control, orientados a mitigar o disminuir la probabilidad de ocurrencia de riesgos, es fundamental la correcta aplicación del modelo pues posibilita la modernización de los procesos, con el fin de crear una confianza organizacional.

PARTICIPANTES

- Gerente general
- Contador
- Supervisor productivo
- Obreros

OBJETIVOS

Generales

- Implementar un modelo de control interno a la empresa de sal FAMOSAL S.A., a fin de establecer controles idóneos y garantizar el desarrollo eficiente de todos los procesos, actividades e interacción de todos los departamentos.

Específicos

- Proponer elementos, procedimientos, métodos y políticas internas para la empresa de sal FAMOSAL S.A., con la finalidad de establecer bases para un adecuado control interno.
- Proponer formatos y matrices para el adecuado control dentro de la empresa, a fin de definir los medios para ejercer el control de manera permanente y continua.

ALCANCE

La utilización de un manual de control interno busca mejorar la calidad de los datos sobre los cual, se toman las decisiones, establece lineamientos para una modernizar los procedimientos de manera eficiente y eficaz; logra una mejora en los resultados de la empresa.

LISTADO DE CONTENIDOS Y FLUJO DE LA PROPUESTA

1. Datos informativos de la empresa
2. Estructuración del organigrama y niveles de jerarquía de la empresa
3. Determinación de las áreas estructurales de la empresa
4. Establecimiento de procesos
    a) Elaboración de los flujogramas de los procesos productivos
    b) Establecimientos de las normas de control interno para cada proceso
    c) Establecimiento de los elementos de control interno para cada proceso

1. DATOS INFORMATIVOS DE LA EMPRESA

Cuadro 4. Datos Informativos FAMOSAL S.A.

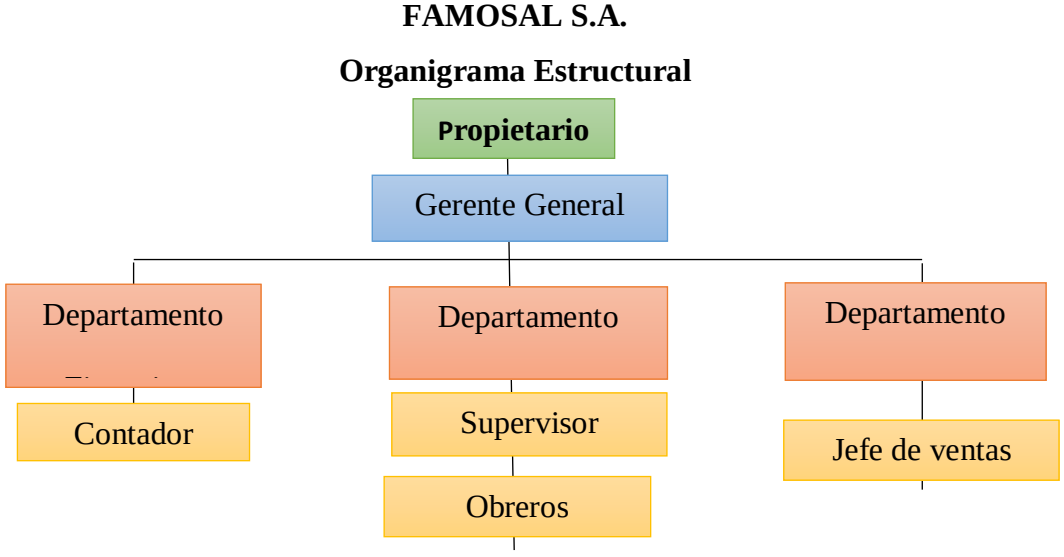
Empresa de sal "FAMOSAL S.A."	
Tipo	Sociedad Anónima (S.A.)
Código CIIU	B0893 Minas y Canteras de Otros Minerales No Metálicos
Fundación	02 de octubre 1991 (29 años)
Ubicación	Sede principal en Salinas – Santa Elena Edif. Instalaciones Mar y Sal el Paraíso
Sitio web	https://www.emis.com/php/company-
Misión	"Ser a futuro la empresa con mayor número de entregas del producto (sal) a nivel de la provincia de Tungurahua, Latacunga y Laso.
Visión	"Ser un elemento esencial para los clientes al dar los productos diferenciados con el fin de ayudarlos a lograr su producción de manera eficaz y rápida."

Elaborado por: El autor

2. ESTRUCTURACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y NIVELES DE JERARQUÍA

Dentro del desarrollo de la propuesta, se ha elaborado un organigrama estructural, que se adapta a las áreas, procesos y actividades de la empresa FAMOSAL S.A.; el organigrama propuesto es el siguiente:

Gráfico 8. Organigrama Estructural



Elaborado por: El autor

Se ha establecido tres niveles de jerarquía:

I. Mando Alto (Propietario y Gerente General)
II. Mando Medio (Contador, Supervisor productivo y jefe de ventas)
III. Mando Bajo (Obreros)

3. DETERMINACIÓN DE LAS AREAS ESTRUCTURALES DE LA EMPRESA

Dentro de las áreas esenciales de la empresa tenemos: el área administrativa que incluye las actividades del gerente general, el departamento financiero y el departamento comercial; y el área productiva que incluye el departamento productivo.

En el área administrativa, es la encargada del funcionamiento de la empresa, es la responsable de todos los procesos internos e incluye los procesos desarrollados por el gerente general como la selección del personal y compras de materiales.

El departamento financiero es el área encargada del control económico, incluye el desarrollo de la contabilidad diaria, que segrega depósitos, facturación, nómina, control de activos y demás actividades generadas por el giro del negocio.

El departamento comercial es la responsable de la relación entre los clientes y las ventas de la empresa.

En cambio, el área productiva tiene como función la elaboración, creación y almacenamiento de productos; comprende todo lo relacionado con la coordinación de la mano de obra, uso de materiales, instalaciones y herramientas, prueba de calidad de productos y entrega de los mismos para su comercialización.

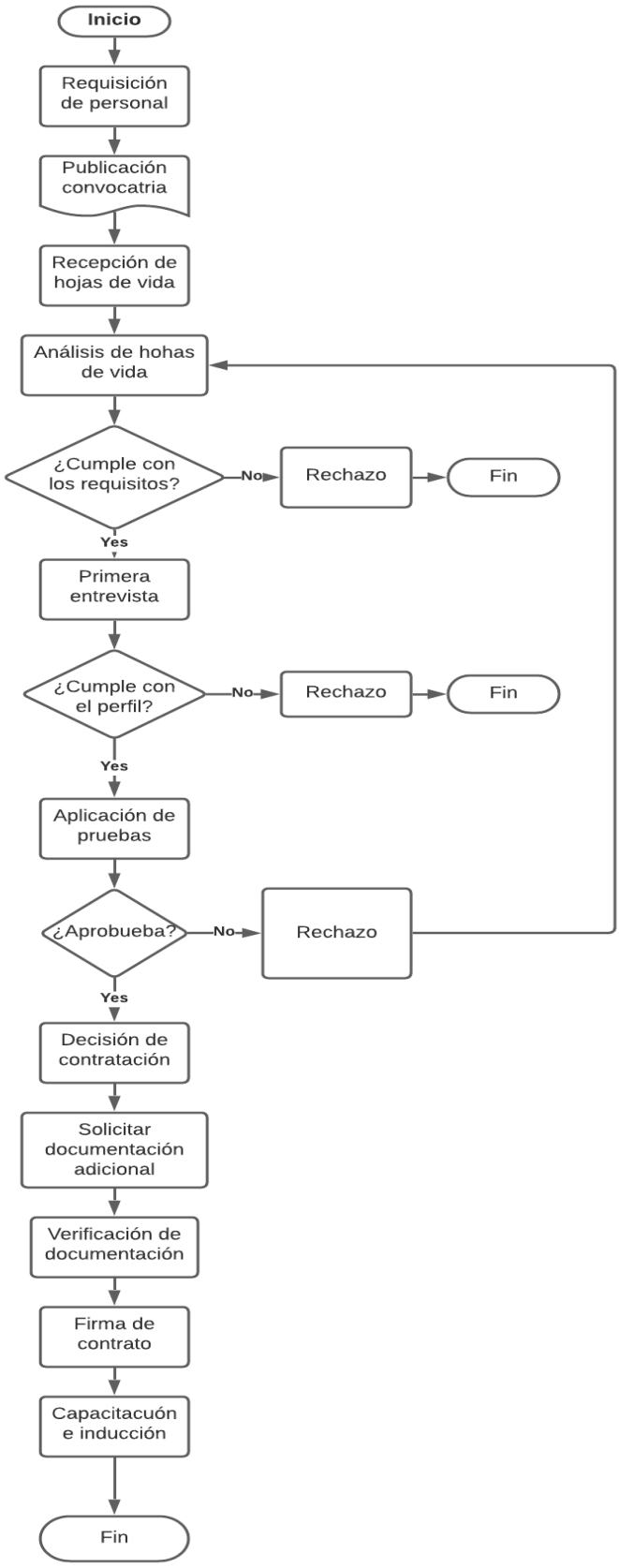
4. ESTABLECIMIENTO DE PROCESOS PRODUCTIVOS

ÁREA ADMINISTRATIVA

Control interno para selección y contratación de personal

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 9. Flujograma proceso de selección y contratación



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

1. Garantiza la igualdad de todas las personas, sin importar su etnia, género, ideología u orientación sexual, tengan los mismos derechos a ser contratados llegado el momento.
2. Dar una preferencia a aquellas personas con mayor experiencia dentro de la empresa a la hora de acceder a puestos superiores siempre que cumplan las cualidades requeridas.
3. Definir y actualizar las competencias requeridas para el cargo, estas servirán para justificar los resultados de seguimiento o la rigurosa evaluación que realizara al trabajador tras sus 6 primeros meses de actividad en la empresa.
4. Asegurar que el sueldo corresponda con los requisitos y condiciones de la oferta laboral y, por ende, que el candidato cumplirá.
5. Difusión del reclutamiento a través de diferentes medios. Desde los más tradicionales como anuncios en el periódico hasta ofertas de empleo en Internet.
6. Verificar la documentación recibida, actualización anual de la información del trabajador.
7. Mantener un archivo de la documentación de los empleados, así como de las hojas de vida recibidas en la postulación.
8. Motivar al personal a través de objetivos periódicos a fin de crear motivación en su actividad.
9. Apoyar las habilidades del empleado a través de certificaciones y capacitaciones.

- **Elementos de control interno**

1. Código de ética
2. Manual de funciones y responsabilidades
3. Reglamento interno
4. Matriz de evaluación de desempeño
5. Planilla de capacitaciones
6. Memorándums

1. **Código de ética**

FAMOSAL S.A.

CÓDIGO DE ÉTICA

SECCIÓN 1

Valores

Valores son el fundamento de la Misión.

- **Trabajo**

  El Trabajo es un valor porque sólo a través de él podemos cubrir las necesidades, crecer como personas y servir a los demás por lo, que se buscara que el trabajo sea un factor de desarrollo personal y profesional, así como de satisfacción emocional.

- **Crecimiento**

  Crecimiento es aumentar y mejorar las habilidades y conocimientos personales, para que junto con la Empresa incrementemos la capacidad para ofrecer más y mejores productos a través de un excelente servicio a los clientes.

- **Responsabilidad Social**

  Esta responsabilidad representa realizar bien el trabajo, reafirma los valores éticos, cumplir el compromiso con los clientes y proveedores, respetar la legislación vigente y cuidar los recursos naturales y el medio ambiente.

- **Eficiencia**

  La eficiencia significa ser austero, cuidar y utilizar eficientemente los recursos con que contamos. Gastar en lo necesario y evitar lo inútil y superfluo.

Los Principios Éticos Empresariales

En la empresa orientamos todas las actividades hacia el cumplimiento de los principios de:

- **Servicio al Cliente**

  Los Clientes son la razón fundamental de las actividades. La atención a ellos es esencial para seguir con su preferencia. Los Clientes serán atendidos con respeto, esmero y procurar su más amplia satisfacción.

- **Calidad de los Productos y Servicios**

  La Empresa garantiza que los productos y servicios que ofrecemos cumplen al 100% los estándares para brindar la mejor calidad posible.

- **Desarrollo de los Mercados**

  La Empresa, se ha consolidado participativamente en mercados con los productos y servicios, que se ofrecen para poder crecer en diversas plazas.

Los Principios de Conducta

En la empresa respetamos los Principios de Conducta:

- **Apego a las Normas Establecidas**

  Toda actividad personal, se realizará con apego a las normas, leyes, reglamentos y políticas vigentes.

- **Integridad**

  Es la congruencia entre lo que decimos y lo que hacemos, pretende en todo momento una actitud ética. Es el interés tratar a clientes, proveedores, autoridades y empleados de manera respetuosa, cordial y de colaboración tiene siempre un trato profesional, busca la armonía.

- **Honestidad**

  Ser honesto es actuar con rectitud y honradez. Este es un principio primordial como Empresa y en lo individual. Por lo que, en todo momento, se proporcionara al cliente la información correcta y completa de las características de los productos o servicios, que se ofrecen.

- **Actitud**

  El actuar reflejara el optimismo y entusiasmo por hacer bien el trabajo. Ser positivo ayuda a crear un ambiente adecuado en las relaciones.

- **Responsabilidad**

  La responsabilidad es la disposición de asumir las consecuencias de las decisiones tomadas y dar respuesta de los propios actos. Esto hace confiables y veraces en las acciones.

SECCIÓN 2

Cumplimiento de la Ley

Se cumplirá cabalmente con todas las leyes, normas y reglamentos vigentes que resultan aplicables.

Uso y Manejo de la Información

Se encuentra prohibida la divulgación no autorizada de información interna de la Empresa por cualquier medio salvo la requerida por las autoridades, y ésta sólo podrá ser facilitada por las áreas y personas autorizadas por gerente.

Privacidad de la Información de quienes actúan dentro de la Empresa

La Empresa conserva únicamente aquellos datos de quienes actúan en la Empresa y que son indispensables por razones corporativas, legales o contractuales, y limita el acceso a dicha información sólo a personas autorizadas.

Privacidad de la Información de los Clientes y Proveedores

Los tratos comerciales con los Clientes y Proveedores y la información acerca de sus operaciones y/o transacciones pasadas, presentes o futuras, sólo podrá ser utilizada por las personas autorizadas por el gerente.

Conflicto de Intereses

El conflicto de intereses surge de manera primaria cuando entran en juego los intereses de la Empresa, los personales y, en su caso, los de terceros. Existe un deber ético: el abstenernos de aceptar obsequios, gratificaciones o atenciones que puedan crear un compromiso o para, que se desarrolle una determinada conducta para favorecer a un tercero en contra de las políticas e intereses de la Empresa.

Información, Sistemas y Procedimientos, que se consideran como Propiedad de la Empresa

Toda la información y documentos contenidos en los paquetes de software y en general en los sistemas y procesos generados y desarrollados por quienes actúan dentro de la Empresa son propiedad exclusiva de la misma y, por lo tanto, se considera información reservada y confidencial, por lo que, sobre de ésta existe un absoluto deber de secrecía.

Responsabilidad en el Manejo de Bienes y Registros Relativos

El personal de la Empresa que es responsable de elaborar reportes financieros, los realizara con fidelidad y precisión. Se evitará cualquier acto u omisión, que dé como resultado la mala interpretación de la información financiera.

Bienes de la Empresa

Cualquier persona que tenga acceso, uso, facultad o autorización expresa de disposición sobre bienes de la Empresa, así como de sus registros, mercancía, efectivo, valores y material de uso restringido, es personalmente responsable de su custodia.

Conductas que Puedan Constituir Delito Patrimonial

Cualquier acto u omisión que pueda constituir delito patrimonial en contra de la Empresa, será reportado, identificado e investigado.

Consumo de Bebidas Alcohólicas, Drogas y Enervantes

La Empresa prohíbe estrictamente a sus empleados el consumo, posesión, venta, intento de venta, transporte, distribución, o manufactura de drogas o de cualquier otra substancia controlada, sin importar la cantidad o la forma en, que sea mientras desarrollen actividades en horarios de trabajo y se encuentren dentro de las instalaciones, o de los vehículos de la Empresa.

Medio Ambiente

La Empresa está fuertemente comprometida con la protección y preservación del medio ambiente. Todos los empleados de la Empresa cumplirán con las disposiciones legales al respecto, sean locales, estatales o federales.

Amenazas y Violencia en el Lugar de Trabajo

La violencia física o las amenazas en el lugar de trabajo serán reportadas y atendidas de manera inmediata y conforme a los procedimientos respectivos.

La Empresa prohíbe la posesión de cualquier tipo de arma en el lugar de trabajo. Acoso de Cargo o Sexual Bajo ninguna circunstancia un jefe(a) o mando superior que delega, podrá exigir a un subalterno(a) la ejecución de acciones ajenas para las cuales se le ha contratado; de ahí el que está prohibido ejercer cualquier clase de presión para obligar o incitar a un empleado a que ejecute un acto determinado que no corresponde con sus funciones y descripción del puesto. Está prohibido para cualquiera que actúa dentro de la Empresa, el acosar a cualquier otro que actúe dentro de la Empresa para la obtención de una relación personal.

Carta de Adhesión

Nombre: _____

N° Empleado: _____

Área: _____

Puesto: _____

Teléfono: _____

He leído, acepto y me comprometo a respetar el Código de Ética de la Empresa. Se entiende que la violación de sus preceptos origina una acción disciplinaria que llegarán a la rescisión de mi Contrato de Trabajo.

Así mismo, pondré mi mejor empeño en promover los valores corporativos de la Empresa.

_____

Firma

2. Manual de funciones y responsabilidades

FAMOSAL S.A.

MANUAL DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

Nombre del cargo: Gerente General

Departamento: Administrativo

Superior Inmediato: Propietario

Requisitos de Formación: Ingeniero en Administración de Empresas

Requisitos de Experiencia: Cinco (5) años de experiencia en el cargo o similares

Descripción del cargo:

Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, establece las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo. Además, presenta al Directorio los estados financieros, el presupuesto, programas de trabajo y demás obligaciones que requiera.

Funciones Esenciales:

- Controlar y supervisar los reportes financieros, compara resultados reales con los presupuestados.
- Controlar la administración de los recursos monetarios y el cumplimiento de regulaciones en materia tributaria, y demás obligaciones legales.
- Controlar los costos y rentabilidad de la empresa.
- Administrar los presupuestos operacionales y las inversiones de la empresa.
- Gestión de Compras
- Controlar los niveles de inventarios.
- Gestión financiera estratégica

FAMOSAL S.A.

Nombre del cargo: Contador

Departamento: Administrativo

Superior Inmediato: Gerente General

Requisitos de Formación: Ingeniero en Contabilidad y Auditoría

Requisitos de Experiencia: Tres (3) años de experiencia en el cargo o similares

Descripción del cargo:

Es el responsable de la presentación de la información financiera de la organización para la adecuada toma de decisiones y cumplimiento en tiempo y forma de las obligaciones fiscales de las cuales sea sujeto. Es vital su actualización constante para poder brindar seguridad en el desempeño de sus funciones.

Funciones Esenciales:

- Uso de métodos para la determinación de costos unitarios y presupuestos
- Manejo de portales: SUT y SRI
- Elaboración, análisis e interpretación de estados financieros.
- Conocimientos Tributarios
- Conocimientos contables

FAMOSAL S.A.

Nombre del cargo: Supervisor de Producción

Departamento: Producción

Superior Inmediato: Gerente General

Requisitos de Formación: Ingeniero en Alimentos

Requisitos de Experiencia: Tres (3) años de experiencia en el cargo o similares

Descripción del cargo:

Será responsable de dar apoyo al gerente de producción y de supervisar al personal a cargo. Se encargará del proceso de creación de nuevos productos, planificación de la producción, cotización de nuevos productos y de cumplir con los tiempos y procesos en la planta de producción. Es el responsable de la programación y supervisión de los procesos de producción, asegura los estándares de calidad establecidos y verifica los tiempos y costos durante el proceso.

Funciones Esenciales:

- Controlar los pedidos de los materiales
- Supervisar su uso, controlar las órdenes de producción y de la calidad de los productos.
- Programará y supervisará el mantenimiento de la maquinaría y el equipo, y asegurará el cumplimiento de la seguridad industrial en la planta.
- Elaborará los planos de productos y portafolios de fotografías del producto terminado.

FAMOSAL S.A.

Nombre del cargo: Obrero

Departamento: Producción

Superior Inmediato: Supervisor de producción

Requisitos de Formación: Bachillerato

Requisitos de Experiencia: Tres (3) años de experiencia en el cargo o similares

Descripción del cargo:

Ser responsable de la operación de equipos en la línea de producción, del acabado de los productos y de informar directamente a los supervisores de mantenimiento sobre cualquier problema que surja con los equipos.

Funciones Esenciales:

- Abastecer la maquinaria de producción con materia prima
- Ensamblar mercancías en líneas de producción
- Supervisar el proceso de producción
- Llevar a cabo controles y pruebas básicas de calidad
- Almacenar correctamente la mercancía y materia prima en el almacén
- Utilizar equipo de elevación y montacargas para cumplir con los pedidos
- Embalar las mercancías a enviar
- Mantenimiento de las áreas de trabajo y el equipo

FAMOSAL S.A.

Nombre del cargo: Jefe de ventas

Departamento: Administrativo

Superior Inmediato: Gerente General

Requisitos de Formación: Ingeniero Comercial

Requisitos de Experiencia: Cuatro (4) años de experiencia en el cargo o similares

Descripción del cargo:

Planifican y organizan el trabajo de un equipo de vendedores, sin salirse de un presupuesto acordado. Establecen los objetivos de ventas para el equipo y evalúan los logros de los agentes comerciales.

Funciones Esenciales:

- Coordinar las operaciones del departamento de Ventas.
- Definir e implementar políticas y procedimientos de ventas.
- Diseñar planes y estrategias de ventas para nuevos productos.
- Establecer metas u objetivos de ventas semanales, trimestrales, mensuales y anuales, procura mantenerlas reales y realizables.
- Asignar a miembros del equipo para, que se encarguen de las cuentas o negocios de la empresa con sus clientes.
- Reunirse con clientes importantes y buscar prospectos potenciales.
- Aprobar los planes presupuestarios y de ventas.

3. Reglamento interno

REGLAMENTO INTERNO EMPRESA FAMOSAL S.A.

CAPITULO I

Art. 1.- FINALIDADES

El presente reglamento tiene como finalidad:

a) Normar el ingreso, permanencia, régimen disciplinario, promoción y separación del personal de trabajadores que laboran en la empresa FAMOSAL S.A.
b) Garantizar la eficiencia de la administración del recurso humano, mediante el establecimiento de un sistema técnico de clasificación, valoración y selección de puestos.

Art. 2.- OBLIGATORIEDAD

Tanto la empresa como sus trabajadores se sujetarán de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este reglamento, el mismo, que será obligatoriamente conocido por todos los trabajadores y por los candidatos a trabajadores.

CAPITULO II

REQUISITOS PARA EL INGRESO A LA EMPRESA

Art. 3.- Los requerimientos del personal se presentarán en solicitud dirigida al Gerente General. Ninguna persona ingresará a laborar en FAMOSAL S.A., sin que tenga legalizado su nombramiento o contrato previa la presentación de los documentos personales y legales.

Art. 4.- PRESENTACIÓN DE DOCUMENTOS

Antes de iniciar la prestación de sus servicios, los trabajadores presentaran los documentos enumerados, a continuación, para la elaboración de los contratos, ingreso

a la nómina y la apertura de sus carpetas personales.

- Cédula de identidad y papeleta de votación (Original y copia)
- Dos Fotografías tamaño carné
- Récord Policial
- Copias de títulos que acrediten su instrucción.
- Certificados de cursos o seminarios de capacitación originales y copias para comprobar su legalidad.
- Dos certificados de honradez y buena conducta, concedidos por personas honorables en él, que se indicará la dirección domiciliaria y los teléfonos actuales de los otorgantes.
- Los trabajadores indicarán sus direcciones domiciliarias actuales, su estado civil y número de hijos, lo que justificarán con las partidas de nacimiento.

El incumplimiento de cualquiera de estos requisitos dará lugar a la nulidad del Contrato o ingreso a roles.

Art. 5.- INDUCCIÓN DEL PERSONAL

La gerencia o el supervisor productivo de ser el caso, realizará la inducción del personal que ingrese a formar parte de FAMOSAL S.A., así como, también, de difundir las normas y demás reglamentos que rigen los destinos de la empresa. La empresa podrá exigir una prueba práctica de capacidad de la persona que ofrezca sus servicios.

CAPITULO III

DE LOS DEBERES Y DERECHOS

Art. 6.- DEBERES DE LOS TRABAJADORES

Son deberes de los trabajadores de la empresa FAMOSAL S.A., los siguientes:

- Cumplir y hacer cumplir los manuales y reglamentos internos de la empresa.
- Cumplir con eficiencia y responsabilidad los deberes y obligaciones referentes a su puesto de trabajo.

- Asistir puntualmente a su trabajo, en los horarios previamente establecidos.
- Cumplir y respetar las órdenes legalmente emitidas por sus superiores jerárquicos.
- Obrar con ética y dignidad.
- Guardar absoluta reserva de los datos e informes confidenciales que puedan causar perjuicio a la empresa, ésta reserva se mantendrá aún después de haber cesado en el cargo.
- Informar de los cambios de residencia, estado civil, nacimiento y fallecimiento de sus hijos o cónyuges, de los cursos aprobados y más datos, que se consideren necesarios para tener actualizado los registros de personal.
- Colaborar en los trabajos, que sean requeridos para el buen desenvolvimiento de la empresa, ya sea fuera de sus actividades normales o en horas extraordinarias.
- Reportar a su superior cualquier suceso o novedad, que se produzca dentro del lugar de trabajo y que atenta contra la moral y disciplina, o que ponga en peligro su seguridad, la de los demás y de la Empresa.
- Responsabilizarse por el buen uso y mantenimiento del material y equipo entregado para la ejecución de sus labores.
- Participar y colaborar con los programas de capacitación, que se realicen en la empresa y fuera de ella, a fin de obtener un mejoramiento continuo de sus trabajadores.
- Orientar a sus nuevos compañeros de trabajo sobre las normas y sistemas de procedimientos de trabajo.

DE LOS DERECHOS

Art. 7.- Son derechos de los Trabajadores de la empresa FAMOSAL S.A.:

- Recibir una remuneración justa de acuerdo a las funciones que desempeña y de conformidad con lo establecido en el Código del Trabajo.
- Hacer uso de las vacaciones que por ley le corresponde de acuerdo Código de Trabajo.
- Hacer uso de los días de descanso señalados en el Art. 65 del Código del Trabajo.

- Hacer uso de permisos en los casos previstos en este reglamento y contrato.
- Apelar ante las autoridades superiores observa por órgano regular, en caso de Visto Bueno.
- Participar de los derechos y demás garantías, que se establecieren.

Art. 8.- PROHIBICIONES A LOS TRABAJADORES

A más de lo establecido en el Art. 46 del Código de Trabajo vigente, la empresa prohíbe terminantemente a sus trabajadores:

- Suspender las labores, promover o participar en dichas suspensiones.
- Encargar a otra persona la realización del trabajo que le ha sido confiado.
- Fumar en los sitios de trabajo o en lugares prohibidos por razones de almacenamiento de combustible.
- Introducir bebidas alcohólicas y/o drogas, o tomarlas durante las jornadas de trabajo. No ingresará a su trabajo quien se encontrare al mismo tiempo bajo los efectos del alcohol y/o drogas.
- Atender o aceptar visitas en el lugar de trabajo, especialmente en horas de labor.
- Alterar, borrar o rectificar cualquier documento elaborado por la Empresa.
- Ofender, hostilizar, coaccionar o agredir a los compañeros de trabajo dentro y fuera de las instalaciones de la empresa
- Negarse a realizar las actividades dispuestas por la autoridad competente en el año del proceso de mejoras continuas y aplicación de sistemas de gestión de calidad.

CAPITULO IV
DE LOS HORARIOS DE TRABAJO Y DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO Y DE ASISTENCIA

Art. 9.- Para el personal de trabajadores que laboran en la empresa será de 8 horas diarias.

Art. 10.- DEL RÉGIMEN DISCIPLINARIO

Se impondrá la sanción disciplinaria de multa del 5%, de la remuneración diaria al trabajador que incurriere en una de las siguientes faltas:

- Al trabajador que acumule atrasos, ya sea al registrar su asistencia o si así lo señalara en el reporte diario de novedades del personal.
- Al trabajador que no registre dos veces su asistencia en el período establecido para el control, sea a la entrada o en la salida.

Se impondrá la sanción disciplinaria de multa del 10%, de su remuneración diaria al trabajador que incurriere en una de las siguientes faltas:

- Al trabajador que reincida en los atrasos dentro de un mes de labor.
- Al trabajador cuyo reporte de asistencia se encuentre sin registrar más de tres ocasiones, ya sea en la entrada o en la salida.
- Cuando un trabajador hubiere sido sancionado disciplinariamente con 3 sanciones consecutivas, e incurra nuevamente en otra falta, será sancionado de acuerdo al Código de Trabajo.

Art. 11.- DE LA AUSENCIA TEMPORAL

El personal que no justificare su ausencia temporal de su lugar de trabajo, será sancionado de la siguiente forma, la primera vez con amonestación verbal, de reincidir en la misma falta se le multará.

Art. 12.- DE LAS FALTAS A SUS LABORES

La falta al trabajo se justificará oportunamente y satisfactoriamente ante gerencia, directamente o por intermedio del jefe respectivo. Si la falta fuere por enfermedad, se recibirá el certificado médico en el plazo máximo de dos días de haberse extendido el mismo, para proceder con el trámite respectivo en el IESS.

Las faltas por calamidad doméstica, se justificarán debidamente y serán considerados como tales los siguientes casos:

- Enfermedad grave, accidente o fallecimiento de los padres, cónyuges o hijos y/o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad, que se justificarán con los respaldos respectivos. (Certificado Médico, Partida de Defunción) Siniestros que afecten a la propiedad o bienes del servidor (robo, incendio e inundación).

- Siniestros que afecten a la propiedad o bienes del empleado (robo, incendio e inundación).

Art. 13.- DE LAS VACACIONES

- El Trabajador tendrá derecho hacer uso de sus vacaciones anuales pagadas después de 12 meses de trabajo continuo.
- El trabajador bajo el régimen laboral tendrá derecho a 15 días de vacaciones anuales incluidos los días no laborables y al cumplir cinco años ininterrumpidos tendrá derecho a un día adicional por cada uno de los años excedentes, hasta completar 30 días.
- El trabajador antes de salir en goce de sus vacaciones anuales, previamente será autorizado por el jefe inmediato, el mismo legalizará la solicitud de vacaciones.
- El registro y control de vacaciones, se lo hará en la ficha de registro de vacaciones, que se encuentra en cada una de las carpetas personales de todos los trabajadores, previa la legalización de la solicitud de vacaciones autorizada por el gerente.

CAPITULO V

DE LOS ESTÍMULOS

Art. 14.- Estimulo es el reconocimiento que hace la empresa quienes han servido y cumplido sus funciones en forma abnegada y responsable, se destacan notoriamente entre sus compañeros, puede ser de carácter moral o económico.

- Los estímulos de carácter moral serán:
- Felicitaciones
- Menciones Honoríficas
- Cursos de Capacitación o formación Profesional
- Preferencias para ocupar otros puestos.

Los estímulos de carácter económico serán:

- Bonificaciones monetarias especiales

CAPITULO VI

DE LAS SANCIONES

Art. 15.- Las faltas cometidas por los trabajadores de FAMOSAL S.A., de acuerdo al presente reglamento y las existentes en las demás leyes serán sancionadas de la siguiente manera:

a) Las sanciones a las faltas leves serán:
   - Amonestación Verbal
   - Amonestación escrita
   - Multa de hasta el 3% de la remuneración diaria

b) Las sanciones a las faltas graves serán:
   - Amonestación escrita
   - Multa hasta con el 10% de la remuneración diaria

c) Las sanciones a las faltas atentatorias serán:
   - Visto bueno

CAPITULO VII

DE LA CESACIÓN DEFINITIVA DE FUNCIONES

Art. 16.- La cesación definitiva de funciones, se produce por:

- Renuncia voluntaria formalmente aceptada
- Retiro con pensión jubilar
- Por invalidez absoluta
- Por Visto Bueno
- Por haber sido sindicado en causa penal o común
- Por ineficiencia en el ejercicio de sus funciones
- Por muerte.

Otras determinadas en las leyes. Los trabajadores que presenten la renuncia realizarán con 15 días de anticipación, a fin de, que se efectúen los trámites pertinentes en lo relacionado con la entrega de bienes.

4. Matriz de evaluación de desempeño

Tabla 9. Formato de evaluación de desempeño laboral

FAMOSAL S.A.
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Unidad / Departamento: _____
Área: _____
Evaluado: _____
Cargo / Puesto: _____
Fecha de ingreso: _____
Evaluador: _____
Fecha de evaluación: _____

Marcar con una X, el número que refleja el nivel que usted valora tiene el trabajador en el desarrollo de sus funciones

Instrucciones

1.- Antes de iniciar la evaluación del personal a su cargo, se leerá bien las instrucciones y cada una de las preguntas.
2.- Asigne el puntaje correspondiente.
3.- La escala para a ser utilizada por el evaluador, corresponde al siguiente nivel:

Muy bajo:	1	Inferior: Rendimiento laboral no aceptable
Bajo	2	Inferior al promedio: Rendimiento laboral regular
Moderado:	3	Promedio: Rendimiento laboral bueno
Alto:	4	Superior al promedio: Rendimiento laboral muy bueno
Muy alto:	5	Superior: Rendimiento laboral excelente

4.- En comentarios, anotar las observaciones adicionales que usted quiere remarcar.
5.- Los formatos de evaluación, se harán en duplicado, y serán firmados por el evaluador y el ratificador

Área del Desempeño	Muy bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy alto	Puntaje
	1	2	3	4	5	
Orientación de resultados						
Termina su trabajo oportunamente						
Cumple con sus funciones						
Cumple con la cuota de producción						
Calidad						
No comete errores en el trabajo						
Hace uso racional de los recursos						
No requiere de supervisión constante						

Se muestra profesional en sus labores						
Es respetuoso y amable						
Relaciones interpersonales						
Es cortés con sus compañeros y clientes						
Brinda orientación a los clientes						
Evita conflictos en su área de trabajo						
Iniciativa						
Muestra nuevas ideas para mejorar procesos						
Se muestra receptivo al cambio						
Se anticipa a los problemas						
Tiene la capacidad de resolver problemas						
Trabajo en equipo						
Se integra al equipo						
Se identifica con los objetivos del equipo						
Organización						
Planifica sus actividades						
Hace uso de indicadores						
Se preocupa por alcanzar las metas						
Puntaje Total:						

Firma Evaluador (Gerente, Supervisor, Jefe de área)	**Comentarios**
Firma Ratificador (Gerente, Supervisor, Jefe de área)	**Comentarios**

Elaborado por: El autor

5. Planilla de capacitaciones

Tabla 10. Formato de planilla de capacitaciones

FAMOSAL S.A.
PLANILLA DE CAPACITACION

Se deja constancia que los abajo firmantes asistieron a la actividad de capacitación detallada precedentemente y declaran haber comprendido el contenido y alcance del temario desarrollado, compromete la aplicación de los conocimientos

Tema:
Área:

FECHA: **LUGAR:**

Cédula	APELLIDO Y NOMBRE	FIRMA

Dictado por:

Elaborado por: El autor

6. Memorándums

FAMOSAL S.A.

Ciudad y Fecha

Memorándum

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

PARA: …….

Cargo: ……

ASUNTO: …….

DE: ……..

Cargo: ……

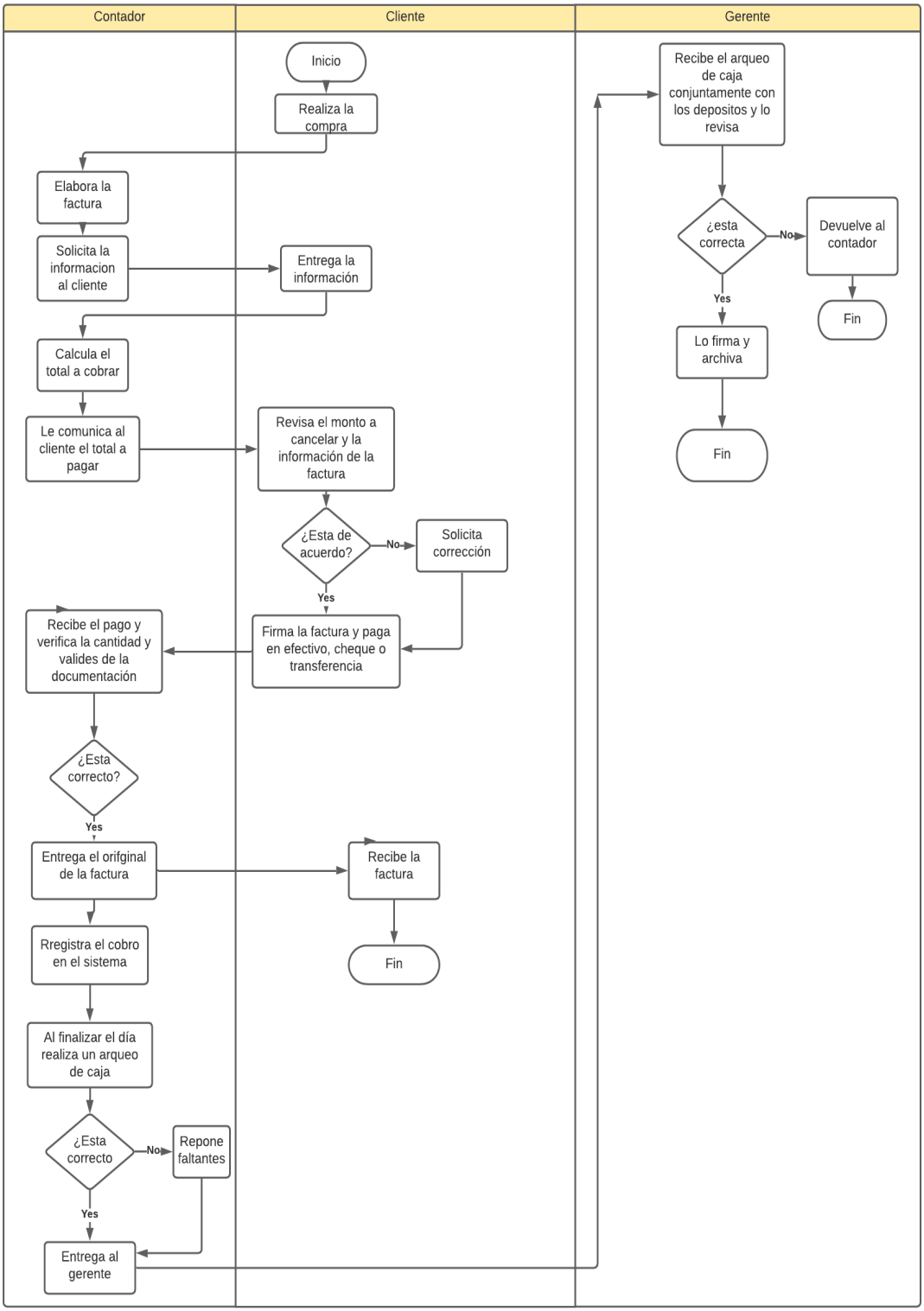
De mi consideración:

Firma:

Control interno para las cuentas del activo corriente

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 10. Flujograma de tratamiento de efectivo y sus equivalentes



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

Efectivo y sus Equivalentes

1. Todo desembolso de dinero será autorizado por el personal competente y contar con el debido documento de respaldo.
2. Todo ingreso de efectivo será documentado.
3. pagos de caja tendrán un límite establecido de $ 2.000; este valor será depositado en la cuenta de manera inmediata después de su recepción, además, utilizar grandes cantidades de efectivo solamente si es indispensable.
4. Los pagos con montos mayores a $ 2.000, se efectuará a través de transferencias bancarias o cheques.
5. Si el cliente es nuevo el cheque será certificado por la institución bancaria; para asegurar la disponibilidad de fondo y en caso de transferencia, se comprobará la ejecución con el banco de manera inmediata.
6. Cuando, se encuentren consignaciones en el extracto bancario, y dichas partidas, no se identifiquen dentro del mes de conciliación al cierre de ejercicio, se aplicará el principio de la prudencia y, se reconocerá un pasivo, si pasados 360 días contados desde la fecha del reconocimiento contable, se reconocerá en otros ingresos.

Cuentas por Cobrar

10. Se otorgará un plazo de vencimiento de treinta (30) días a partir de la emisión de la factura y, se dará un periodo de holgura 30 días. Al vencimiento de los 30 días, se genera el interés corriente pactado entre las partes (solo aplica para clientes antiguos y permanentes), distribuido de la siguiente manera:

    60 días: 1,5%

    90 días: 2%

    Pasados 90 días, se genera el cobro jurídico.

11. Las cuentas por cobrar, se formalizan a través de la factura, la cual representa un derecho de cobro. En caso que, no se haya emitido la factura, pero si, se haya devengado la entrega del bien y la cuenta por cobrar correspondiente, se reconocerá el derecho exigible como activo del tipo cuentas por cobrar comerciales dentro del estado de situación financiera.

- **Elementos de control interno**

1. Arqueo de caja

2. Conciliación bancaria
3. Registro de clientes
4. Registro de cuentas por cobrar y vencimientos

Efectivo y sus Equivalentes

1. **Arqueo de caja**

Tabla 11. Formato arqueo de caja

FAMOSAL S.A.
ARQUEO DE CAJA

Fecha	N° Documento	Descripción	Monto
		Total:	

Billetes	Cantidad	Denominación	Monto
		Total:	

Monedas	Cantidad	Denominación	Monto
		Total:	

Observaciones:		
	Total en efectivo:	
	Total en facturas:	
	Fondo fijo de caja:	
	Total en caja:	
	Sobrante / Faltante:	

Contador **Gerente**

Elaborado por: El autor

2. Conciliación bancaria

Tabla 12. Formato conciliación bancaria

FAMOSAL S.A.
CONCILIACIÓN BANCARIA

Banco:
N° Cuenta:
Tipo:

	Importe
Saldo según contabilidad	
Saldo según banco	
Diferencia a conciliar	

Cargos del banco no contabilizados en libros			**Abonos del banco no contabilizados en libros**		
Fecha	**Concepto**	**Importe**	**Fecha**	**Concepto**	**Importe**
	Total (1)	**0**		**Total (2)**	**0**

Cargos no registrados por el banco			**Abonos no registrados por el banco**		
Fecha	**Concepto**	**Importe**	**Fecha**	**Concepto**	**Importe**
	Total (3)	**0**		**Total (4)**	**0**

Contador **Gerente**

Elaborado por: El autor

Cuentas por Cobrar

3. Registro de clientes

Tabla 13. Formato registro de clientes

FAMOSAL S.A.
LISTADO DE CLIENTES

Cliente	Dirección	Teléfono	Monto de crédito	Fecha vencimiento

Elaborado por: El autor

4. Registro de cuentas por cobrar y vencimientos

FAMOSAL S.A.
Cuentas por cobrar y vencimientos

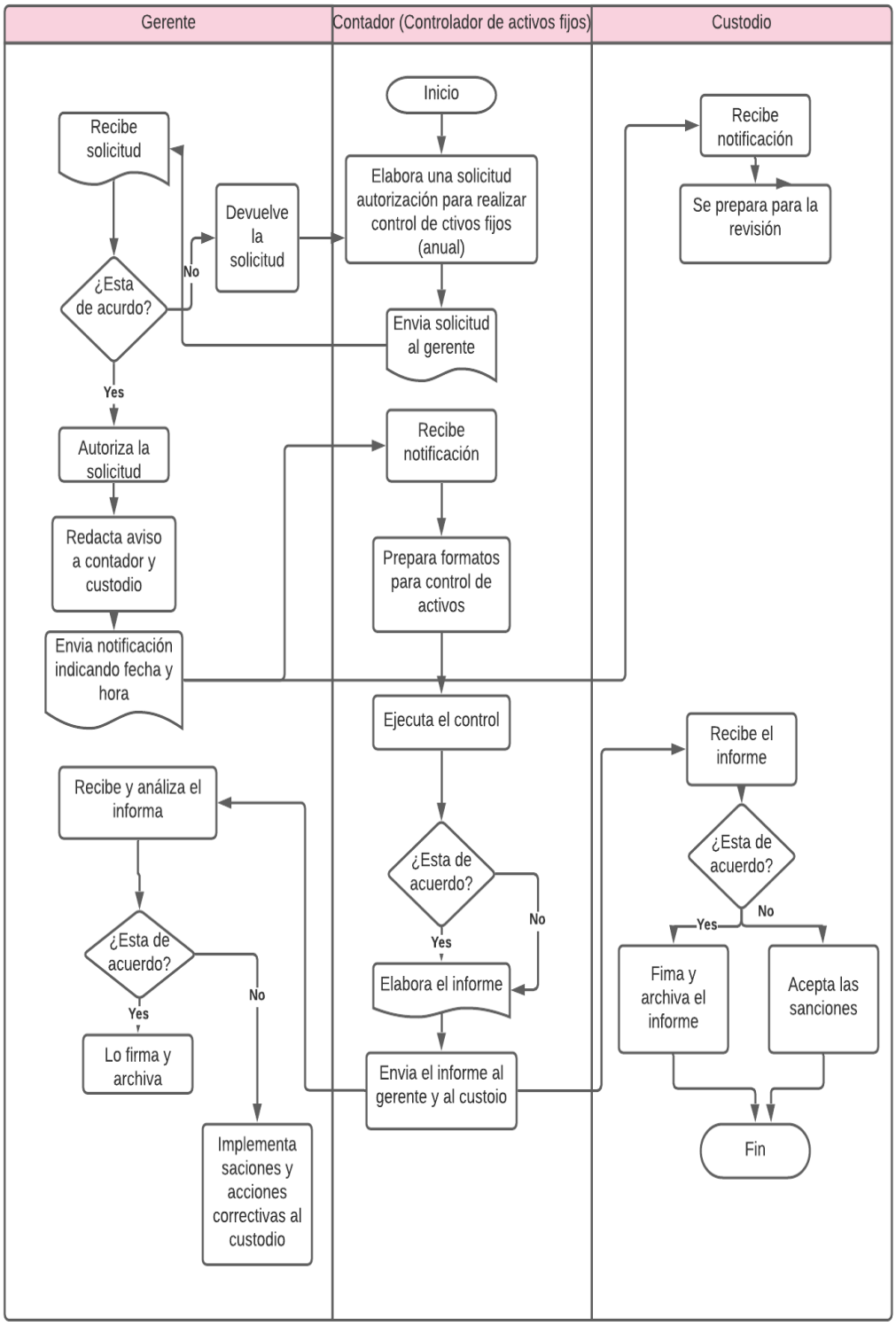
Cliente	Factura No	Valor	Fecha	Fecha vencimiento	Días	Soporte No	Fecha de pago

Elaborado por: El autor

Control interno para Propiedad Planta y Equipos

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 11. Flujograma control activos fijos



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**
  1. Establecimiento de inventarios físicos
  2. Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de los bienes.
  3. El responsable de la custodia, mantendrá registros actualizados, individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos.
  4. La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones, será de responsabilidad de cada empleado.
  5. La empresa contara un seguro para los bienes cuyo valor sea igual o mayor a $ 5.000.
  6. Los bienes, se utilizarán únicamente en las labores empresariales y por ningún motivo para fines personales u otras actividades particulares.
  7. El daño, pérdida o destrucción del bien por negligencia comprobada o mal uso, no imputable al deterioro normal de las cosas, será de responsabilidad del empleado que lo tiene a su cargo.
  8. Los cambios, que se produzcan y que alteren la ubicación de los bienes, serán reportados a quien corresponda.
  9. Se llevará un registro diario de la movilización de cada vehículo, donde constará: la fecha, motivo de la movilización, hora de salida, hora de regreso, nombre del chofer que lo conduce y actividad cumplida.
  10. Se contará con un archivo de toda la documentación correspondiente a activos fijos.
  11. La depreciación, se realizará por el método lineal, este refleja el estándar en el cual la empresa espera que los beneficios económicos futuros del activo sean consumidos por parte de la empresa.
  12. El método lineal permite una distribución igualitaria de la depreciación a lo largo de la vida útil del activo.
  13. La fórmula de cálculo de la depreciación será la siguiente:

$$\frac{Costo\ histórico - Valor\ residual}{Años\ de\ vida\ útil}$$

  14. La depreciación, se disminuirá de las utilidades del ejercicio.

- **Elementos de control interno**

1. Formato registro de depreciación
2. Revisión anual de activos fijos
3. Registro de adquisición, baja, venta de activos
4. Registro de control y seguimiento

1. Formato registro de depreciación

Tabla 14. Formato registro de depreciación

FAMOSAL S.A.
CONTROL DE DERECIACIÓN DE ACTIVOS

Bien a Depreciar (ítem)	
Descripción:	
Fecha de Adquisición	
Inicio de la depreciación	

Valor de Activo	
Valor de Desecho	

Depreciación		**ANUAL**
Vida Útil		**AÑOS**

.

Depreciación Anual	$\frac{(\text{costo - valor de desecho})}{\text{años de vida util}}$

***Recuerde que las celdas pintadas de amarilla y gris solo, se modificarán**

CUADRO DE DEPRECIACION POR AÑOS					
PERIODO	**COSTO DEPRECIABLE**	**DEPRECIACION**			**VALOR EN LIBROS**
		TASA %	**PERIODO**	**ACUMULADA**	
0	-	**0,00%**			
	-			-	
	-			-	
	-			-	
	-			-	
	-			-	
	-			-	
	-			-	

Elaborado por: El autor

2. Revisión anual de activos fijos

Tabla 15. Control de activos fijos

FAMOSAL S.A.
CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

PERÍODO:
RESPONSABLE:

CÓDIGO DEL ACTIVO FIJO	CUENTA CONTABLE DEL ACTIVO FIJO	DETALLE DEL ACTIVO FIJO				SALDO	ADQUISICIONES	MEJORAS	RETIROS Y/O BAJAS	OTROS AJUSTES
		DESCRIPCIÓN	MARCA	MODELO	NÚMERO DE SERIE Y/O PLACA					
					TOTALES					

Elaborado por: El autor

3. Registro de adquisición, baja, venta de activos

Tabla 16. Formato de registro de adquisición, baja, venta de activos fijos

FAMOSAL S.A.

CONTROL DE ACTIVOS FIJOS

Fecha: _____

Nombre de quien entrega: _____ C.I.: _____

Nombre de quien recibe: _____ C.I.: _____

Observación:

Código	Nombre	Cantidad	Valor	Destino

Firma Entrega Firma Recibe

Elaborado por: El autor

4. Registro de control y seguimiento

Tabla 17. Formato de control y seguimiento de activos fijos

FAMOSAL S.A.

Control y seguimiento de Propiedad, Planta y Equipo

Área: _____ Fecha: _____

Funcionario: _____

Código	Descripción		Actualmente		Clasificación	Observaciones
			Activo	Inactivo		

Elaborado por: _____ Responsable de lo activos: _____

Cargo: _____ Cargo: _____

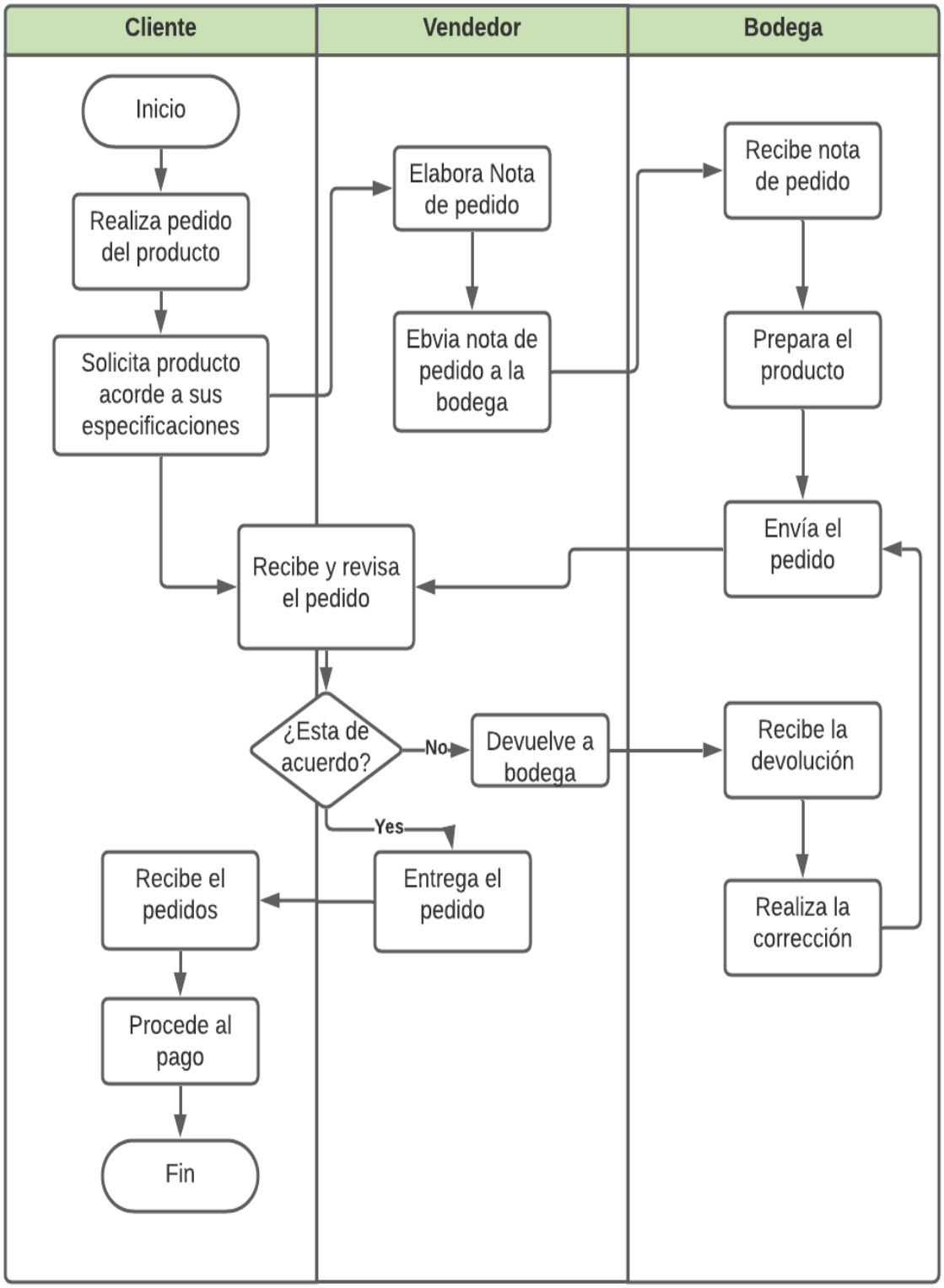
Firma: _____ Firma: _____

Elaborado por: El autor

Control interno para las ventas

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 12. Flujograma proceso de ventas



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

1. Los descuentos en ventas, se otorgan según orden de gerencia.
2. Se tiene como política (verbal) solicitar anticipo que corresponde al 70% del valor del presupuesto y la cancelación con el 30% restante si las ventas superar los 2.000 (solo clientes antiguos y permanentes).
3. Se emite factura por el anticipo siempre que el cliente lo solicite, caso contrario, se emite un recibo de cobro hasta finalizar el pago (solo clientes antiguos y permanentes).
4. Se lleva control de las facturas emitidas, anuladas y pendiente de cobro.
5. Las facturas físicas emitidas son archivadas por separado de las anuladas, las primeras, se archivan por mes y las segundas por secuencia.
6. Las facturas son registradas en el sistema contable siempre, que se confirme y, se envié el comprobante de retención físico.
7. Hasta el 10 de cada mes, se entrega el reporte de ventas causado en el mes anterior en un formato de Excel para la respectiva declaración.

- **Elementos de control interno**

1. Reporte de ventas
2. Encuesta de satisfacción al cliente

1. Reporte de ventas

Tabla 18. Reporte de ventas

FAMOSAL S.A.
REPORETE DE VENTAS

Cliente	Factura No	Valor	Fecha	Pedido No	Forma de pago
TOTAL:					

Elaborado por: El autor

2. Encuesta de satisfacción al cliente

Tabla 19. Formato encuesta de satisfacción al cliente

FAMOSAL S.A.
Encuesta de Satisfacción al Cliente

Cliente / (Nombre o Razón Social): _____
Nombre del encuestador: _____
Cargo: _____

SU OPINIÓN IMPORTA
¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos de la gestión?

	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
¿Cómo evalúa la calidad de los productos?					
Nivel en el cuál sus necesidades son satisfechas por los productos					
Tiempo de respuesta a sus pedidos/ cotizaciones					

Cumplimientos de plazos de entrega					
Calidad del servicio recibido					
Calidad de la atención y asesoramiento					
Calidad de respuesta a sus inconvenientes					

¿Tiene alguna propuesta de mejora para sugerirnos?

GRACIAS POR SU AMABLE RESPUESTA

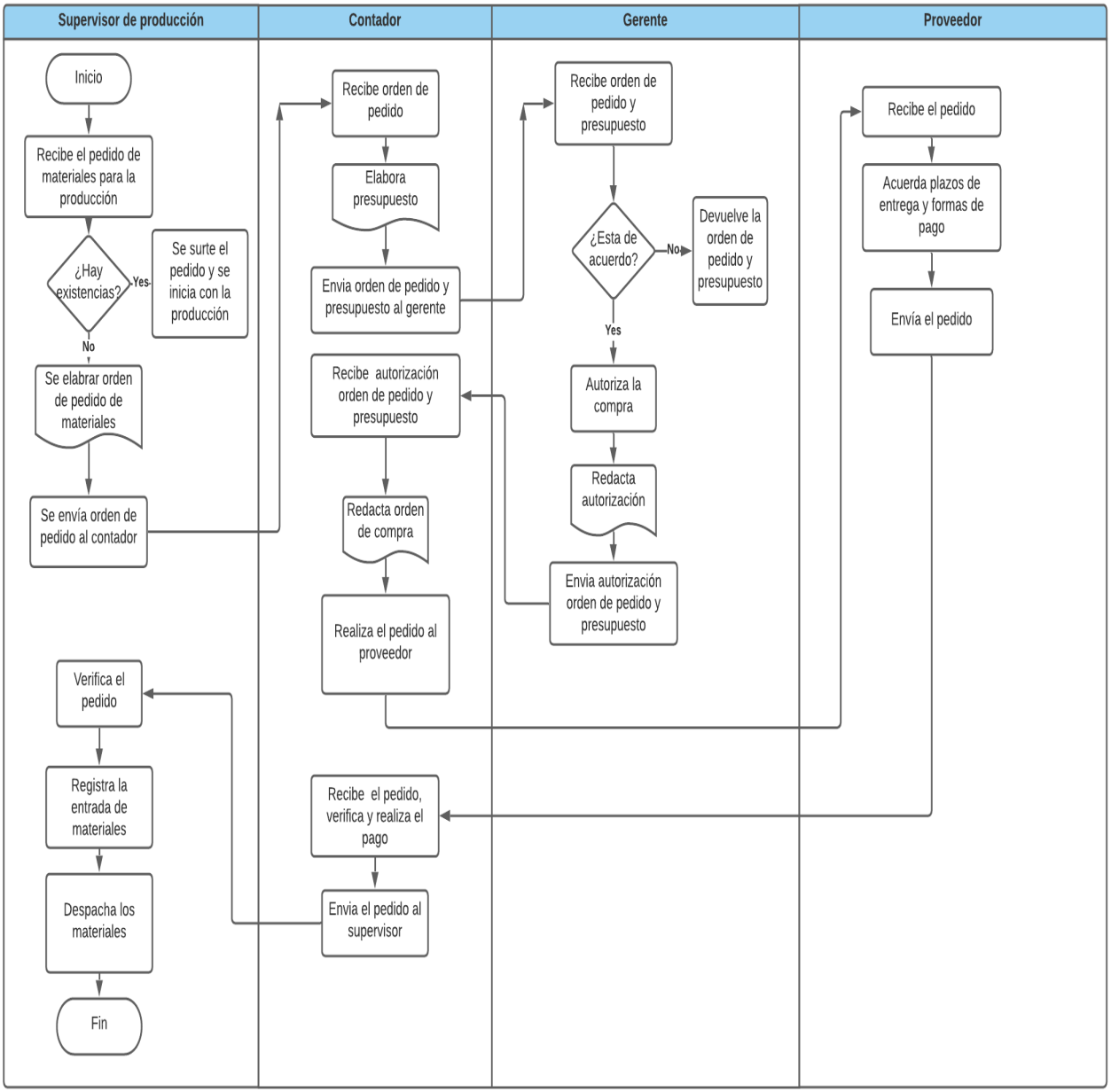
Elaborado por: El autor

ÁREA PRODUCTIVA

Control interno para las compras

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 13compras. Flujograma proceso de compras



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

1. Se solicitará autorización para cualquier compra de materiales al gerente general.
2. La compra de materiales, se realizará según el stock mínimo para no afectar o para la producción.
3. Se realizará un cotejamiento de la orden de pedido, las existencias en bodega y los registros contables.
4. Se verificará la orden de pedido, la orden de compra, la factura y el pedido antes de su ingreso a bodega.
5. Se elaborará un comprobante de pago que sirva de respaldo para el desembolso de efectivo.
6. Se contará con una lista de proveedores calificados y, se realizarán evaluaciones a los proveedores permanentes.
7. Se contará con un inventario físico y digital de los materiales.
8. Se establecerá archivos de pedidos autorizados y pendientes de recibir, pedidos recibidos y pendiente de recibir factura, pedidos recibidos y pendientes de pago y pedidos recibidos y pagados.
9. La persona encargada de llevar los registros que controlan los inventarios, al observar que algún artículo está llega al límite mínimo de existencias, cubrirá una solicitud de compras.
10. El supervisor sabrá la fecha aproximada en que llegaran los pedidos con el objeto de tener disponibilidad de espacio para su almacenamiento.
11. Los materiales podrán salir de la bodega únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas.

- **Elementos de control interno**

1. Listado de materiales
2. Orden de pedido
3. Orden de compra
4. Registro de proveedores
5. Evaluación a proveedores

1. Listado de materiales

Tabla 20. Listado de materiales

FAMOSAL S.A.

LISTADO DE MATERIALES

MATERIALES			
Código	**Nombre**	**Existencia**	**Descripción**

Elaborado por: El autor

2. Orden de pedido

Tabla 21. Formato orden de pedido

FAMOSAL S.A.

ORDEN DE PEDIDO

Material	**Código**	**Cantidad**	**Fecha de entrega**	**Proveedor**	**Domicilio**	**Teléfono**	**E-mail**

Elaborado por: El autor

3. Orden de compra

Tabla 22. Orden de compra

FAMOSAL S.A.
ORDEN DE COMPRA

[Dirección]
[Teléfono]

Emitido para:
[Nombre]
[Dirección]
[Dirección 2]
[Teléfono]

Fecha:
Autorizado por:
Transporte:
A la atención de:
Enviar el:

DESCRIPCIÓN	PRECIO
Subtotal	0,00
Impuestos	
Impuesto ventas	0,00
Otros	
Total	0,00

Elaborado por: El autor

4. Registro de proveedores

Tabla 23. Registro proveedores

FAMOSAL S.A.
REGISTRO PROVEEDORES

Proveedores			
Nombre o denominación	**Domicilio**	**Teléfono**	**E-mail**
			_
			_
			_
			_
			_
			_
			_
			_

Elaborado por: El autor

5. Evaluación a proveedores

Tabla 24. Formato evaluación proveedores

	FAMOSAL S.A. **EVALUACIÓN DE PROVEEDORES**	Código: Página: 1 de 1 Vigente a partir de: 2020- 09-20

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DEL PROVEEDOR: -
RUC:
LUGAR Y FECHA DE LA EVALUACIÓN:
CONTRATO No.

EVALUACIÓN ☐

Verificado el cumplimiento o no de los factores de evaluación establecidos en la siguiente tabla, se calificará al Proveedor con un Puntaje entre 0.0 a 5.0 puntos, conforme a los siguientes criterios:

CARACTERÍSTICAS	PUNTAJE	CRITERIOS	CALIFICACIÓN
CUMPLIMIENTO Y ENTREGA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE. - Cumple con lo estipulado en el contrato.	0,0
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR. - Cumple con al menos el 75% de lo acordado.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE. - No cumple con ninguno de los aspectos estipulados, ocasiona incumplimiento del contrato y da lugar a la aplicación de garantías.	
CALIDAD Y CUMPLIMIENTO DE ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE. - El contratista supera las expectativas y mejora las especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO. - El contratista cumplió con los requisitos y especificaciones técnicas establecidas para el bien y/o servicio adquirido.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR. - El contratista faltó a uno o más requisitos y/o especificaciones técnicas, que previo requerimiento fueron subsanadas sin incurrir en perjuicios para la empresa.	

	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE. - El contratista presentó inconformidades graves en la calidad y cumplimiento de especificaciones técnicas exigidas, ocasiona incumplimiento del contrato y da lugar a la aplicación de garantías.	
SERVICIO POSTVENTA	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE. - El contratista lleva control postventa sobre la calidad y/o correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado, sin petición y/o requerimiento de la empresa.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO. - El contratista atiende las peticiones y/o requerimientos de la empresa y, se preocupa por garantizar la calidad y/o funcionamiento del bien y/o servicio contratado.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR. - El contratista atiende en forma desobligada a las peticiones y/o requerimientos de la empresa frente a la calidad y correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE. - El contratista desatiende o atiende tardíamente las peticiones y/o requerimientos de la empresa frente a la calidad y correcto funcionamiento del bien y/o servicio contratado.	
PRECIO	Entre 3.0 y 5,0	EXCELENTE: El precio es competitivo	0,0
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: El precio no es competitivo	
SOPORTE TÉCNICO	Entre 4,5 y 5,0	EXCELENTE: La asesoría es oportuna y acertada.	0,0
	Entre 3,9 y 4,4	BUENO: Realizará asesoría si, se requiere.	
	Entre 3,0 y 3,8	REGULAR: La asesoría es ocasional.	
	Entre 0,0 y 2,9	NO CUMPLE: No realiza el servicio de asesorías pactado en el contrato.	
		PROMEDIO	0,0

	PUNTAJE	**RESULTADO**
Criterios de Calificación Definida	4,5 - 5,0	Excelente - Proveedor confiable y recomendado.
	3,9 - 4,4	Bueno - Proveedor confiable.
	3,0-3,8	Regular - Proveedor poco confiable. Condicionado y/o Sancionado
	0,0 - 2,9	No Confiable - Proveedor NO confiable. Restringido.

OBSERVACIONES:

RESPONSABLES:

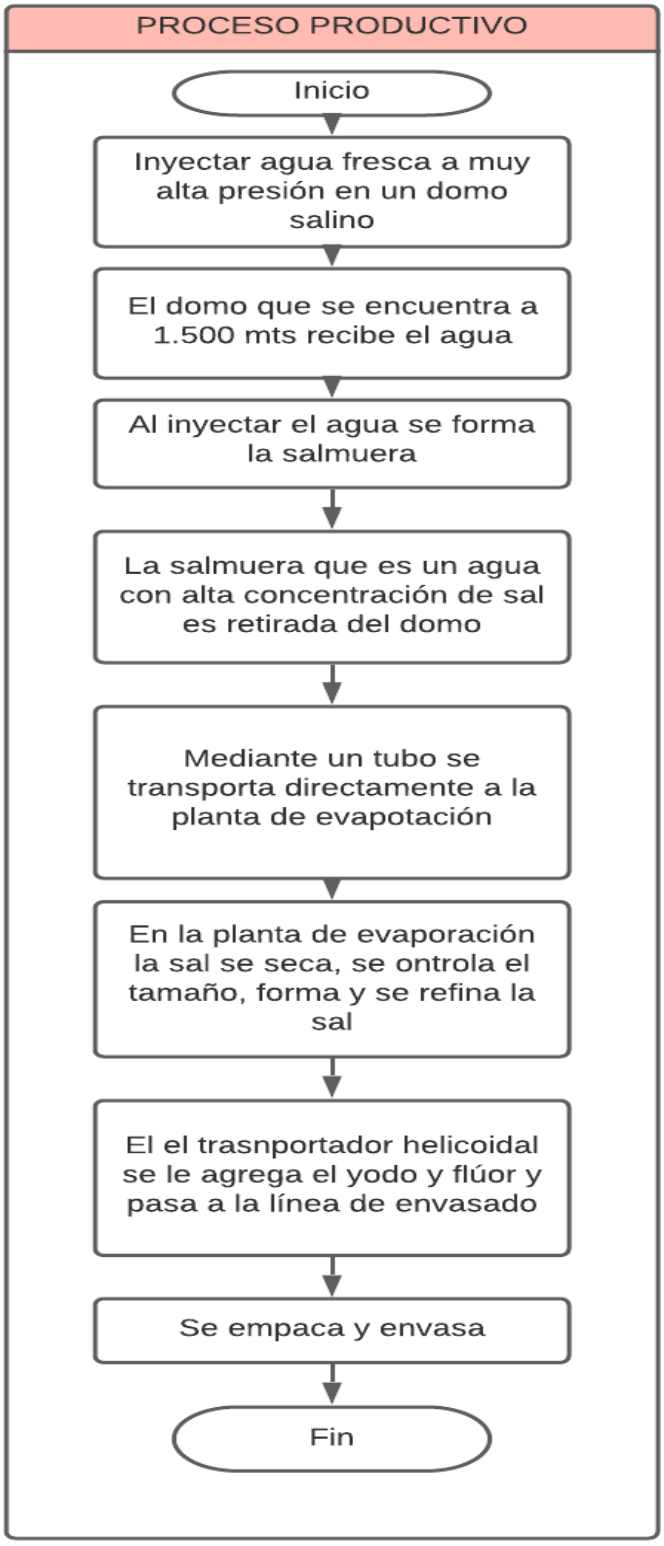
Gerente	**Interventor / Supervisor**

Elaborado por: El autor

Control interno para la producción

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 14. Flujograma proceso productivo



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

1. El supervisor de producción es el encargado de supervisar la calidad de la de la sal, así como de verificar el embarque de los productos.
2. El supervisor será una persona responsable, organizada con habilidades interpersonales y de comunicación para que lleve el control del número de personas que trabajan diariamente en el área de producción.
3. Elaborar el programa diario de fabricación y lograr que los productos lleguen al mercado en las mejores condiciones de calidad.
4. Verificar diariamente que los procesos de fabricación, se efectúen de acuerdo a procedimientos y técnicas establecidos tanto dentro como fuera de esta área productiva.
5. Soluciona todos los problemas, que se presenten durante la fabricación del producto y si, se requiere, cambia y organiza procesos nuevos según las necesidades.
6. Verificar que los materiales necesarios estén en buen estado para iniciar el proceso productivo diario.
7. Realiza y verifica el cálculo correcto de los insumos, que se va a utilizar en la producción. En caso de faltantes en el stock o inventario, solicitar al contador.
8. Supervisar y verificar oportuna y diariamente la existencia, limpieza y esterilización de los equipos y maquinaria, que se van a utilizar en la producción.
9. Escribir diariamente en la pizarra de avisos, los pedidos que hay que entregar en el día con las especificaciones correspondientes para cada uno de ellos.
10. Supervisar la limpieza y el orden del área de producción.

- **Elementos de control interno**

1. **Registro de productos terminados**

Tabla 25. Formato registro de productos terminados

FAMOSAL S.A.

REGISTRO DE PRODUCTOS TERMINADOS

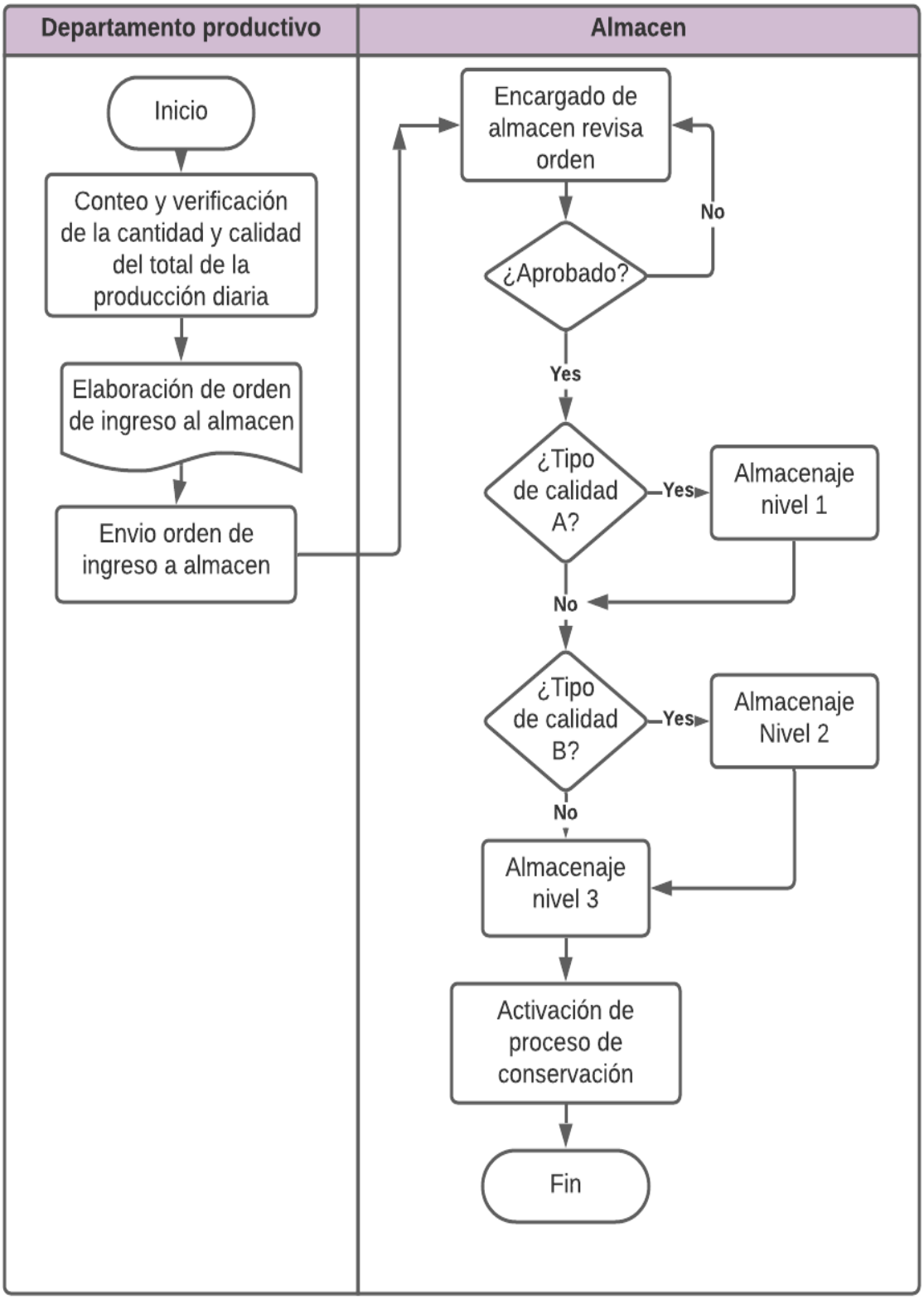
MATERIALES				
Código	Descripción	Existencia	Valor unitario	Valor total

Elaborado por: El autor

Control interno para el almacenamiento

- **Flujograma propuesto**

Gráfico 15. Flujograma proceso de almacenamiento



Elaborado por: El autor

- **Normas de control interno**

1. Hacer conteos periódicos o permanentes para cotejar la cantidad de productos en almacén con los registros.
2. Los productos terminados, se encontrarán en instalaciones que los protejan de deterioros físicos o de robos y procurar que solo tengan acceso a las mismas el personal de almacén debidamente autorizado.
3. Permitir el acceso a los productos terminados solo al personal que no tiene acceso a los registros contables.
4. Mantener registros de inventarios de productos terminados y mantener suficiente inventario disponible para la venta.
5. Cotejar los inventarios físicos con los registros contables.
6. Realizar entrega de productos únicamente con requisiciones autorizadas.
7. Proteger los inventarios de productos con una póliza de seguro.
8. Los custodios de los productos almacenados firmarán actas de responsabilidad material, que garanticen su control y recuperación antes faltante o deterioros por negligencia.
9. El almacén contará con la relación de cargos y nombres de las personas autorizadas a entrar en el mismo y de los nombres y firmas de los funcionarios autorizados a solicitar productos u ordenar ventas y despachos a terceros.
10. Todo documento elaborado por movimientos de existencias, estará firmado por la persona que entrega y por la que recibe.
11. Las mercancías podrán salir del almacén únicamente si están respaldadas por las correspondientes notas de despacho o requisiciones, las cuales han de estar debidamente autorizadas.

- **Elementos de control interno**

1. Orden de ingreso a almacén
2. Orden de salida de almacén
3. Registro de personal autorizado a ingresar al almacén

1. Orden de ingreso y salida de productos del almacén

Tabla 26. Formato orden de ingreso y salida de almacén

FAMOSAL S.A.
INGRESO Y SALIDA DE PRODUCTOS

Código artículo	Nombre o referencia del artículo	Precio	Entradas	Salidas	Nota	STOCK
			Cantidad	Cantidad		
			4			**0**

Elaborado por: El autor

2. Registro de personal autorizado a ingresar al almacén

Tabla 27. Formato registro de personal autorizado

FAMOSAL S.A.
CONTROL DE INGRESO DE PERSONAL AUTORIZADO

Nombre	Fecha	Hora Ingreso	Hora de Salida	Observaciones	Firma

Elaborado por: El autor

CONCLUSIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación planteamos las siguientes conclusiones:

- La fundamentación de los referentes teóricos del control interno dentro de la empresa de sal FAMOSAL S.A., brinda información veraz y oportuna respecto a la toma de decisiones, en base a criterios de autores nacionales e internacionales, donde los controles establecidos propuestos eliminarán las deficiencias encontradas tales como: fugas de información, incumplimiento de funciones y pérdida o deterioro acelerado de activos.

- El diagnóstico de los procesos, determinó el incremento de la eficiencia, eficacia, rentabilidad y manejo en la empresa Famosal S.A a través, de la propuesta en la cual, se encuentran las políticas y normas de control, que permitirán solucionar los problemas obtenidos posteriormente en la empresa.

- La identificación de los componentes de control interno, evidencia que los riesgos con las carencias en los procedimientos del control interno no proporcionan seguridad razonable a los procesos; por lo cual es necesario, seguir acomodando la propuesta para disminuir los riegos a lo, que se ve expuesta la empresa al aplicar el Informe COSO II mediante el cuestionario estructurado para evaluar cada uno de los componentes del Control Interno de FAMOSAL S.A.

RECOMENDACIONES

En base a los resultados obtenidos en la presente investigación planteamos las siguientes recomendaciones:

- La empresa actualizará constantemente el modelo de control interno, con la finalidad de disminuir y evitar problemas o riesgos que la organización pueda tener en un periodo determinado; con la finalidad del cumplimiento de metas y objetivos como el incremento mejor rentabilidad.

- Se recomienda, además, que las actualizaciones del control interno incluirán acciones que contribuyan al buen funcionamiento de la empresa, para esto la organización reorganizará su estructura, mejorar sus procesos, funciones, controles y usar adecuadamente los recursos económicos, tecnológicos, humanos y materiales.

- Dar a conocer a todo el personal de la empresa la formalización de los procesos y la definición detallada los manuales, reglamentos y códigos que intervienen en cada una de sus funciones, mejora así al cumplimiento eficiente de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

- Prestar mucha atención a la gestión y generación de un ambiente de control adecuado en todos los niveles de la organización, además, se utilizará algún sistema de información (sistema informático web en tiempo real) que permita mantener un control del acceso a la información de las áreas operativas y administrativa, evita así una fuga de la información confidencial.

BIBLIOGRAFÍA

Argandoña, M. (2012). *El Control Interno en una Empresa Comercial.* Guatemala: Pretince Hall.

Blasco, J., & Pérez, J. (2007). *Metodologías de investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte.* México: Editorial Club Universitario. Obtenido de https://books.google.com.mx/books/about/Metodolog%C3%ADas_de_investigaci%C3%B3n_en_las_c.html?id=nKbnbQuM8WkC

Charry Rodriguez, J. (2013). *El control inertno y los principios de evaluación de gestión en las entidades del Estado.* Bogota: Edditorial Asociación Colombiana de Administradores.

Commission The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway. (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO).* Estados Unidos. Obtenido de www.coso.org

Contraloría, . (2018). *Los tres pilares de una gestión limpia y eficiente*. Obtenido de https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html

Deloitte. (2010). *Guías de referencia sobre Control Interno en México.* México. Obtenido de http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/guia-control-interno-mx.pdf

Estupiñan, R. (2012). *Control Interno y Fraudes.* México.

Fierro, K., & Sotomayor, K. (2013). *ANÁLISIS INTEGRAL DE LOS ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO – COSO II. (Tesis).* Guayaquil: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL.

Fonseca, L. (2011). *Sistemas de control interno.* Lima-Perú: Publicidad & Matriz.

Fonseca, O. (2011). Sistemas de control interno para organizaciones. En O. Fonseca, *Sistemas de control interno para organizaciones* (pág. 15). Lima: Jirón Joaquín Bernal.

Fowler, N. (2008). *Obras Esenciales: Diccionario de Contabilidad y Auditoria* (Vol. Segunda Ed.). (FEDYE, Ed.) Buenos Aires.

Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica.* (M. Sánchez, Trad.) Pearson Educación. doi:ISBN 9702604273

García, M., Ibañez, J., & Alvira, F. (1993). *El an´´alisis de la realidad social y técnicas de investigación.* Madrid: Alianza Universal Textos.

Laporte, J., Maza, C., Venenatto, S., Valls, A., Teyo, E., Ilewicki, S., . . . Riviello, P. (2019). *Manual de Control Interno de la Ciudad de Buenos Aires.* Buenos Aires: Recta Sustenta.

Mantilla, S. (2009). *Auditoria del Control Interno.* Bogota: Eco Ediciones.

Mantilla, S. (s.f.). *Control Interno: Informe COSO* (4ta ed.).

Mariela, T. (2014). *Metodos de recoleccion para una investigacion.*

Medina. (2012). FUNDAMENTOS SOBRE EL ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO. En *Control Interno.* México: Universodad Autónoma de Chiapas. Recuperado el 17 de Agosto de 2020, de https://www.coursehero.com/file/44774417/UNIDAD-I-control-internodocx/

Mendoza Zamora, W., Delgado Chávez, M., García Ponce, T., & Barreiro Cedeño, I. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Revista Científica Ciencias*, 206 - 240. doi:http://dx.doi.org/10.23857/dom.cien.pocaip.2018.vol.4.n.4.206-240

Quispe, J. W. (2018). *IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA D&R SANBER E.I.R.L JAÉN - 2017. (Tesis).* Perú: Universidad Cesar Vallejo.

Sampieri, R. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta Edición ed.). México: McGraw-Hill.

Samuel, M. (2013). Auditoria del control interno. En M. Samuel, *Auditoria del control interno* (pág. 474). Bogota: Ecoe Ediciones.

Tamayo, T., & Tamayo, M. (1997). *El procesos de la Investigación Científica.* México. Obtenido de https://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/poblacion-y-muestra-tamayo-y-tamayo.html

ANEXOS

Anexo N° 1. Cuestionario de Control Interno – Ambiente de Control

EMPRESA FAMOSAL S.A. **Cuestionario de Control Interno**					
N°	**Pregunta** **Ambiente de Control**	**Nivel de cumplimiento**			
		Siempre	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**
Factor: Integridad y valores éticos					
1	¿Existe un Código de Ética aprobado?				
2	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?				
3	¿La entidad realiza inducción a los nuevos empleados en cuestiones éticas?				
4	¿Se sancionan los comportamientos ps a la Ética?				
TOTAL					
Factor: Administración Estratégica					
5	¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?				
6	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de cada una de las áreas?				
7	¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento?				
8	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas?				
TOTAL					
Factor: Sistema Organizativo					
9	¿La empresa cuanta con un manual de funciones?				
10	¿Se ha realizado una socialización del manual de funciones?				
11	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas a efectos de fortalecimiento para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?				
12	¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios en gestiones anteriores?				
13	¿Los procedimientos incorporan actividades de control?				
TOTAL					
Factor: Filosofía de la dirección					
14	¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la entidad?				

15	¿Existe una adecuada segregación de funciones?				
16	¿Existe un perfil para cada uno de los cargos dentro de la empresa?				
17	¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?				
18	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?				
TOTAL					
Factor: Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad					
19	¿La dirección superior toma acciones oportunas procura corregir las deficiencias del control interno?				
20	¿Los niveles inferiores perciben que la dirección superior actúa con justicia en sus decisiones respecto de la administración de personal?				
21	¿La dirección superior ha eliminado las desigualdades en el trato que perjudican al clima organizacional?				
TOTAL					
Factor: Competencia del Personal					
22	¿El personal contratado cumple con los requerimientos del cargo?				
23	¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?				
24	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un nuevo empleado?				
25	¿La entidad constituye Comités de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a los puestos vacantes?				
26	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?				
27	¿Los programas de capacitación están fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluación del desempeño?				
TOTAL					

Anexo N° 2. Cuestionario de Control Interno – Evaluación del Riesgo

EMPRESA FAMOSAL S.A. **Cuestionario de Control Interno**					
N°	**Pregunta**	**Nivel de cumplimiento**			
		Siempre	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**
	Evaluación del Riesgo				
1	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?				
2	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos?				
3	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos?				
4	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes?				
5	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos?				
6	¿En la evaluación de riesgos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?				
7	¿Se han determinado los responsables de la identificación y análisis de los riesgos?				
8	¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos?				
9	¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?				
10	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?				
11	¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación ante desastres?				
12	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?				
TOTAL					

Anexo N° 3. Cuestionario de Control Interno – Actividades de Control

EMPRESA FAMOSAL S.A. **Cuestionario de Control Interno**					
N°	**Pregunta**	**Nivel de cumplimiento**			
		Siempre	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**
	Actividades de Control				
1	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?				
2	¿Los principales procesos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?				
3	¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?				
4	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?				
5	¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluye programas de computación y archivos de datos) y activos?				
6	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?				
7	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?				
8	¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si son apropiados para las actividades de la empresa?				
9	¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?				
10	¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia?				
11	¿Se plantea un sistema de presupuesto?				
12	¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?				
13	¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?				
TOTAL					

Anexo N° 4. Cuestionario de Control Interno – Información y Comunicación

EMPRESA FAMOSAL S.A. **Cuestionario de Control Interno**					
N°	**Pregunta**	**Nivel de cumplimiento**			
		Siempre	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**
	Información y Comunicación				
1	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?				
2	¿Recibe la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (¿la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluye informes de utilización interna?				
3	¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?				
4	¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones / departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?				
5	¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes, que sean ejecutadas / procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?				
6	¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluye revisiones) y prueba de los programas?				
7	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?				
8	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?				
9	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?				

10	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluye líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento / orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?				
11	¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?				
12	¿Se 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? Comente si, se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.				
13	¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?				
TOTAL					

Anexo N° 5. Cuestionario de Control Interno – Supervisión y Seguimiento

EMPRESA FAMOSAL S.A. **Cuestionario de Control Interno**					
N°	**Pregunta**	**Nivel de cumplimiento**			
		Siempre	**Casi siempre**	**A veces**	**Nunca**
	Supervisión y Seguimiento				
1	¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles son aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?				
2	¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?				
3	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?				
4	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?				
5	¿Se asegura, que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?				
TOTAL					

Anexo N° 6. Resultados aplicación del cuestionario

EMPRESA FAMOSAL S.A. Cuestionario de Control Interno																											
		GERENTE				CONTADOR				SUPERVISOR				Obrero				Trabajador 1 Área Comercial				Trabajador 2 Área Comercial				TOTALES	
N°	Pregunta	Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento					
	Ambiente de Control	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
Factor: Integridad y valores éticos																											
1	¿Existe un Código de Ética aprobado?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
2	¿El Código de Ética ha sido difundido mediante talleres o reuniones para explicar su contenido?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
3	¿La entidad realiza inducción a los nuevos empleados en cuestiones éticas?		3					2				2				2				2			3			14	2,33
4	¿Se sancionan los comportamientos contrarios a la Ética?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
TOTAL		**0**	**3**	**2**	**2**	**0**	**0**	**4**	**2**	**0**	**0**	**4**	**2**	**0**	**0**	**4**	**2**	**0**	**0**	**4**	**2**	**0**	**3**	**2**	**2**	**38**	**1,58**
Factor: Administración Estratégica																											
5	¿Los objetivos estratégicos son consistentes con la misión de la entidad?			2				1				2				2					1				1	9	1,50
6	¿Se han definido metas para poder medir el rendimiento de cada una de las áreas?				1			1					1				1				1				1	6	1,00
7	¿Se han definido indicadores de eficacia y eficiencia para poder realizar el seguimiento?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
8	¿Existen responsables determinados específicamente para el seguimiento periódico de las metas y objetivos de las distintas áreas?	4				4				4				3					3					2		20	3,33
TOTAL		**4**	**0**	**4**	**1**	**4**	**0**	**4**	**0**	**4**	**0**	**4**	**1**	**3**	**0**	**4**	**1**	**0**	**3**	**2**	**2**	**0**	**0**	**4**	**2**	**47**	**1,96**
Factor: Sistema Organizativo																											
9	¿La empresa cuanta con un manual de funciones?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
10	¿Se ha realizado una socialización del manual de funciones?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
11	¿La entidad ha identificado sus áreas estratégicas a efectos de fortalecimiento para mejorar la calidad de los servicios vinculados con las mismas?			2			3				3					2				2				2		14	2,33
12	¿La entidad revisa y modifica la estructura organizacional de acuerdo con los cambios significativos en los objetivos o la experiencia de rendimientos insatisfactorios en gestiones anteriores?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
13	¿Los procedimientos incorporan actividades de control?			2			3			4				4					3				3			19	3,17
TOTAL		**0**	**0**	**4**	**3**	**0**	**6**	**0**	**3**	**4**	**3**	**0**	**3**	**4**	**0**	**2**	**3**	**0**	**3**	**2**	**3**	**0**	**3**	**2**	**3**	**51**	**1,70**

Factor: Filosofía de la dirección																											
14	¿Existe un Reglamento Interno para el personal de la entidad?		3				3				3					2				2			3			16	2,67
15	¿Existe una adecuada segregación de funciones?		3					2			3				3				3				3			17	2,83
16	¿Existe un perfil para cada uno de los cargos dentro de la empresa?		3				3				3				3				3				3			18	3,00
17	¿Los empleados que toman decisiones administrativas y operativas significativas tienen el nivel de autoridad correspondiente?	4				4					3			4				4				4				23	3,83
18	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?		3				3			4				4				4				4				22	3,67
TOTAL		**4**	**12**	**0**	**0**	**4**	**9**	**2**	**0**	**4**	**12**		**0**	**8**	**6**	**2**	**0**	**8**	**6**	**2**	**0**	**8**	**9**	**0**	**0**	**96**	**3,20**
Factor: Asignación de Responsabilidades y Niveles de Autoridad																											
19	¿La dirección superior toma acciones oportunas procurando corregir las deficiencias del control interno?				1				1				1			2			3					2		10	1,67
20	¿Los niveles inferiores perciben que la dirección superior actúa con justicia en sus decisiones respecto de la administración de personal?			2					1			2					1		3				3			12	2,00
21	¿La dirección superior ha eliminado las desigualdades en el trato que perjudican al clima organizacional?		3				3				3				3					2				2		16	2,67
TOTAL		**0**	**3**	**2**	**1**	**0**	**3**	**0**	**2**	**0**	**3**	**2**	**1**	**0**	**3**	**2**	**1**	**0**	**6**	**2**	**0**	**0**	**3**	**4**	**0**	**38**	**2,11**
Factor: Competencia del Personal																											
22	¿El personal contratado cumple con los requerimientos del cargo?	4					3					2				2				2					1	14	2,33
23	¿La entidad ha establecido los requisitos de competencia requeridos para los puestos clave o trabajos específicos que necesitan un alto nivel de desempeño profesional?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
24	¿Existen procedimientos para evaluar específicamente la competencia profesional al momento de la incorporación de un nuevo empleado?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
25	¿La entidad constituye Comités de Selección para evaluar objetivamente el nivel de competencia de los postulantes a los puestos vacantes?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
26	¿La evaluación de desempeño provee información para mejorar el desempeño y tomar medidas correctivas?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
27	e capacitación están fundamentados en las necesidades detectadas principalmente por los resultados de la evaluació				1				1				1				1				1				1	6	1,00
TOTAL		**4**	**0**	**0**	**5**	**0**	**3**	**0**	**5**	**0**	**0**	**2**	**5**	**0**	**0**	**2**	**5**	**0**	**0**	**2**	**5**	**0**	**0**	**0**	**6**	**44**	**1,22**

EMPRESA FAMOSAL S.A.

Cuestionario de Control Interno

Nº	Pregunta / Evaluación del Riesgo	GERENTE				CONTADOR				SUPERVISOR				Obrero				Trabajador 1 Área Comercial				Trabajador 2 Área Comercial				TOTALES	
		Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento					
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
2	¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
3	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
4	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos presentes?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
5	¿La entidad ha implementado técnicas para la identificación de riesgos externos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
6	¿En la evaluación de riesgos de los principales procesos considera la posibilidad de fraude?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
7	¿Se han determinado los responsables de la identificación y análisis de los riesgos?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
8	¿Existen los insumos para el proceso de identificación de riesgos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
9	¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Administración de Riesgos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
10	¿Los principales proyectos y procesos cuentan con planes de contingencia?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
11	¿Los principales procesos cuentan con planes de recuperación ante desastres?			2					1				1			2				2				2		10	1,67
12	¿Las Matrices de Administración de Riesgos, los planes de contingencia y los planes de recuperación de desastres de los principales proyectos y procesos de la unidad administrativa están actualizados?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
TOTAL		0	0	6	9	0	0	4	10	0	0	4	10	0	0	6	9	0	0	6	9	0	0	6	9	88	1,22

EMPRESA FAMOSAL S.A.

Cuestionario de Control Interno

N°	Pregunta / Actividades de Control	GERENTE				CONTADOR				SUPERVISOR				Obrero				Trabajador 1 Área Comercial				Trabajador 2 Área Comercial				TOTALES	
		Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento					
		Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
2	¿Los principales procesos de la unidad administrativa están soportados en sistemas de información?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
3	¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
4	¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad administrativa están debidamente resguardados?		3				3				3				3					2				2		16	2,67
5	¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y			2					1	4					3				3				3			16	2,67
6	¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?				1				1		3					2				2				2		11	1,83
7	¿Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, mensualmente) durante el año?	4					3					2				2				2			3			16	2,67
8	¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la empresa?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
9	¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
10	¿Se plantea un sistema de presupuesto?		3				3				3				3				3				3			18	3,00
11	¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
12	¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?		3					2				2			3				3				3			16	2,67
TOTAL		**4**	**9**	**10**	**3**	**0**	**9**	**10**	**4**	**4**	**9**	**12**	**2**	**0**	**12**	**12**	**2**	**0**	**9**	**14**	**2**	**0**	**12**	**12**	**2**	**153**	**2,13**

EMPRESA FAMOSAL S.A.
Cuestionario de Control Interno

Nº	Pregunta	GERENTE				CONTADOR				SUPERVISOR				Obrero				Trabajador 1 Área Comercial				Trabajador 2 Área Comercial				TOTALES	
		Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento					
	Información y Comunicación	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
2	¿Recibe la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna?		3			4				4					3					2		4				20	3,33
3	¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
4	¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones / departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
5	¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
6	¿Los sistemas de información implementados facilitan la toma de decisiones?		3					2				2					1				1				1	10	1,67
7	¿Tiene formalmente establecidas líneas de comunicación e información con su personal para difundir los programas, metas y objetivos de la unidad administrativa?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
8	¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?			2					1			2				2				2					1	10	1,67
9	¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento / orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
10	¿Se sucede un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?			2				2			3				3						1				1	12	2,00
11	¿Se 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? Comente si se asigna responsabilidad a un miembro de la gerencia para tales fines.			2			3					2				2				2					1	12	2,00
12	¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?		3				3			4				4					3				3			20	3,33
TOTAL		**0**	**9**	**12**	**3**	**4**	**6**	**10**	**4**	**8**	**3**	**12**	**3**	**4**	**6**	**10**	**4**	**0**	**3**	**12**	**5**	**4**	**3**	**6**	**7**	**138**	**1,92**

EMPRESA FAMOSAL S.A.

Cuestionario de Control Interno

Nº	Pregunta	GERENTE				CONTADOR				SUPERVISOR				Obrero				Trabajador 1 Área Comercial				Trabajador 2 Área Comercial				TOTALES	
		Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento				Nivel de cumplimiento					
	Supervisión y Seguimiento	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	Siempre	Casi siempre	A veces	Nunca	SUMATORIA	CALIFICACIÓN PROMEDIO
1	¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?			2				2				2				2				2				2		12	2,00
2	¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
3	¿Evalúa que los componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente en su unidad administrativa?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
4	¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?			2					1	4					3				3				3			16	2,67
5	¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?				1				1				1				1				1				1	6	1,00
TOTAL		0	0	4	3	0	0	2	4	4	0	2	3	0	3	2	3	0	3	2	3	0	3	2	3	46	1,53