ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Tema:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: INALPEV CÍA. LTDA.

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

Línea de investigación:

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

Autora:

Ángela Nicole Pérez Vaca

Directora:

PhD. Verónica Leonor Peñaloza López

Ambato – Ecuador

Septiembre 2026

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **ÁNGELA NICOLE PÉREZ VACA,** con cédula de ciudadanía 1804343794, autora del trabajo de graduación titulado: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: INALPEV CÍA. LTDA.", previo a la obtención del título profesional de **LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**, en la escuela de **CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**.

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 la Universidad.

Ambato, septiembre 2026

Ángela Nicole Pérez Vaca
CC. 1804343794

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Tema:

SISTEMA DE CONTROL INTERNO COMO HERRAMIENTA DE OPTIMIZACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA CASO: INALPEV CÍA. LTDA.

Línea de investigación:

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

Autora:

Ángela Nicole Pérez Vaca

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____
CC. 1803585718
CALIFICADOR

Franklin Rodrigo Pacheco Rodríguez, Ing. Mg. f._____
CALIFICADOR

José Luis Viteri Medina, Dr. Mg. f._____
CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. PhD. f._____
DIRECTORA ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

Diego Gonzalo Coca Chanalata, Dr. Mg. f._____
PROSECRETARIO PUCE AMBATO

PUCE | AMBATO
PROSECRETARÍA

Ambato – Ecuador

Septiembre 2026

DEDICATORIA

Dedico con todo mi corazón esta tesis a mi amada hermana Lorena, quien fue la persona que me inspiro a seguir el camino de la contabilidad, y siempre creyó en mí, impulso cada parte de mi vida académica y personal, A pesar de que ya no te encuentres físicamente conmigo, siempre guías mis pasos desde lo más profundo de mi corazón.

Se la dedico a ustedes, mis hijos José Martín y Rafaela, por medio de su infinito amor y alegría que has sido mi motivación constante para alcanzar mis metas, por entender que tuve que sacrificar muchos momentos a su lado, por eso y mucho más este logro también es suyo mis pequeños.

A mis padres quien han sido mi motor diario, mi apoyo incondicional, y quienes me han alentado en cada paso en mi educación, su esfuerzo y sacrificio son la base de mí vida, este logro es el resultado de su inmenso amor y guía.

A mis hermanos, sobrinos, gracias por ser mi inspiración constante y por creer en mí más de lo que yo mismo creí en algún momento. Este logro no habría sido posible sin su amor, aliento y confianza inquebrantable.

Con todo mi amor

Ángela Nicole Pérez Vaca

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, quien me ha brindado a fortaleza y perseverancia al realizar este proyecto.

Quiero agradecer a mis padres Ángel y Teresa, quienes me brindaron su amor incondicional, su apoyo es cada decisión de mi vida, sus palabras y consejos han sido mi guía día a día.

Agradezco a mis queridos Hijos José Martín y Rafaela quienes son mi motor diario para salir adelante, las personas que me inspiran a seguir mejorando en cada aspecto de mi vida.

De igual manera quiero agradecer a mi profesora PhD. Verónica Leonor Peñaloza López por ser una mentora excepcional en mi vida universitaria y acompañarme en cada proceso de este proyecto.

Por último, quiero agradecer a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por abrirme las puertas de tan prestigiosa Institución. Agradezco a todos los profesores, personal administrativo y compañeros de clase que han contribuido a mi crecimiento académico y personal.

RESUMEN

El correcto control interno adecuado ayuda a la optimización de recursos y mejorar la gestión financiera y administrativa, esto ayuda a una toma de decisiones más acertadas.

La empresa INALPEV Cía. Ltda. Se beneficiará de tener un buen sistema de control interno en su área administrativa. Este sistema está diseñado para satisfacer las necesidades de la empresa, lo que le permitirá alcanzar niveles óptimos, reducir los riesgos e irregularidades y optimizar el manejo de sus recursos.

El objetivo de este estudio es desarrollar un sistema de control interno que pueda optimizar la gestión administrativa de INALPEV CIA LTDA. En cuanto a la metodología, se realiza una investigación de tipo analítica y descriptiva, lo que permite realizar u analizar cómo se puede optimizar la gestión administrativa. Para la recolección de información, se utilizan métodos, técnicas y herramientas de investigación como entrevistas y encuestas que serán dirigidas a los empleados de la empresa involucrados en el área administrativa.

El resultado a obtener será la creación de componentes de control interno para administrar de manera efectiva los procesos administrativos.

Palabras clave: control interno, sistema de control interno, recursos, gestión financiera, procedimientos.

ABSTRACT

Adequate internal control contributes to the optimization of resources and the improvement of financial and administrative management, thereby supporting more accurate decision-making.

INALPEV Cía. Ltda. will benefit from having an effective internal control system in its administrative area. This system is designed to meet the company's specific needs, enabling it to achieve optimal levels of performance, reduce risks and irregularities, and optimize the management of its resources.

The objective of this study is to develop an internal control system that can optimize the administrative management of INALPEV Cía. Ltda. Regarding the methodology, an analytical and descriptive research approach is employed, which makes it possible to analyze how administrative management can be optimized. Information is collected using research methods, techniques, and instruments, including interviews and surveys administered to employees involved in the company's administrative area.

The expected outcome is the development of internal control components to effectively manage administrative processes.

Keywords: *internal control, internal control system, resources, financial management procedures.*

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD ii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO iii
DEDICATORIA iv
AGRADECIMIENTO v
RESUMEN vi
ABSTRACT vii
INTRODUCCIÓN 1
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA 4
1.1. Control 4
1.2. Gestión 19
1.3. Control interno en la gestión administrativa 23
CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO 25
2.1. Tipo de Investigación 25
2.2. Análisis e interpretación de resultados 28
2.3. Caracterización de la empresa 45
CAPÍTULO III. DISEÑO DE HERRAMIENTA 49
3.1. Modelo COSO como herramienta de optimización de la gestión administrativa de la empresa INALPEV CIA. LTDA. 49
3.2. Evaluación al control interno de la empresa INALPEV CIA. LTDA. 49
3.3. Diagnóstico actual del control interno de la Empresa INALPEV Cía. Ltda. ... 50
3.4. Evaluación del cuestionario de control interno 51
CONCLUSIONES 104
RECOMENDACIONES 105
BIBLIOGRAFÍA 106
ANEXOS 108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Control 5
Tabla 2. Clasificación del Control Interno 8
Tabla 3. Objetivos en la evaluación de riesgos 10
Tabla 4. Principios de control interno 12
Tabla 5. Componente de COSO II 17
Tabla 6. Componente de COSO III 18
Tabla 7. Colaboradores empresa INALPEV CIA. LTDA. 27
Tabla 8. Resultados pregunta 1 34
Tabla 9. Resultados pregunta 2 35
Tabla 10. Resultados pregunta 3 36
Tabla 11. Resultados pregunta 4 37
Tabla 12. Resultados pregunta 5 38
Tabla 13. Resultados pregunta 6 39
Tabla 14. Resultados pregunta 7 40
Tabla 15. Resultados pregunta 8 41
Tabla 16. Resultados pregunta 9 42
Tabla 17. Resultados pregunta 10 43
Tabla 18. Resultados pregunta 11 44
Tabla 19. Criterios de ponderación para el análisis de control interno en el área administrativa 50
Tabla 20. Resumen de evaluación de control interno 50
Tabla 21. Nivel de confianza y riesgo por componente del Cuestionario del Control Interno 54
Tabla 22. Nivel de confianza y riesgo global 56
Tabla 23. Hoja de hallazgos del Cuestionario de Control Interno.....58
Tabla 24. Nivel de confianza y riesgo por componentes 66
Tabla 25. Niveles de confianza y riesgo global 69

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Funciones de la administración 5
Figura 2. Elementos del control interno 9
Figura 3. Modelos de control interno 14
Figura 4. Componentes COSO I 16
Figura 5. Beneficios de la implementación de un sistema de Control Interno 19
Figura 6. Resultados Pregunta 1 34
Figura 7. Resultados pregunta 2 35
Figura 8. Resultados pregunta 3 36
Figura 9. Resultados pregunta 4 37
Figura 10. Resultados pregunta 5 38
Figura 11. Resultados pregunta 6 39
Figura 12. Resultados pregunta 7 40
Figura 13. Resultados pregunta 8 41
Figura 14. Resultados pregunta 9 42
Figura 15. Resultados pregunta 10 43
Figura 16. Resultados pregunta 11 44
Figura 17. Planta de producción INALPEV CIA. LTDA. 45
Figura 18. Personal INALPEV CIA. LTDA. 46
Figura 19. Instalaciones INALPEV CIA. LTDA. 47
Figura 20. Nivel de confianza 55
Figura 21. Nivel de riesgo inherente y de control 55
Figura 22. Componentes críticos 56
Figura 23. Ponderación de nivel de confianza y nivel de riesgo 57
Figura 24. Nivel de confianza 67
Figura 25. Componentes críticos 68
Figura 26. Componentes críticos 68
Figura 27. Diagrama de Flujo del proceso de ventas a crédito 83
Figura 28. Diagrama de Flujo del proceso de ventas al contado 84
Figura 29. Diagrama de flujo de selección de proveedores 85

Figura 30. Diagrama de flujo de proceso de compras 86
Figura 31. Diagrama de flujo de contratación de personal 90
Figura 32. Diagrama de flujo de procesos contables 98
Figura 33. Diagrama de Flujo del proceso de producción 103

INTRODUCCIÓN

La conservación de alimentos dada desde el inicio de los tiempos, con el uso de la sal, es una de las tecnologías más antiguas que con el pasar el tiempo y la inclusión de nuevas herramientas ha evolucionado. En el mundo, la pulpa de fruta forma parte de un grupo alimenticio que se considera nuevo en el consumo de productos básicos, tiene una gran importancia debido a que la pulpa de fruta es altamente consumida, entrega un alto valor nutritivo a las personas. En Ecuador, los inicios de la pulpa de fruta se dieron entre los años 90 y ha logrado un crecimiento relevante dentro de la producción y desempeño económico nacional debido a que es considerado un país con una ubicación geográfica estratégica, gracias a esto cuenta con una diversidad climática con la mejor calidad en frutas, cotizadas tanto a nivel nacional como internacional.

Las organizaciones hoy en día experimentan cambios drásticos en el entorno actual, enfrenta retos y demandas como lo son: la aplicación de nuevas tecnologías, el incremento de competencia, entre otras que obligan a las entidades a buscar medios para dar solución a los problemas que puedan aparecer, el Control Interno constituye la herramienta que juega un papel importante en las relaciones administrativas y gerenciales que se dan en la empresa, busca brindar seguridad y razonabilidad a la información financiera , al ser un medio de control que observa con claridad la eficiencia de los procesos, operaciones de los registros, así como el cumplimiento de normas y leyes dentro de la organización. Se debe tomar en cuenta que el control interno es la herramienta que influye de manera directa en la eficacia y eficiencia de la empresa. En este sentido, la investigación de Mantilla (2013).

El sistema de control interno debe estar inmerso en las operaciones de la compañía y hacer parte de su cultura; ser capaz de responder rápidamente a los riesgos de negocio que evolucionan y que surgen de factores dentro de la compañía, así como a los cambios en el ambiente del negocio; e incluir procedimientos para reportar inmediatamente, a los niveles apropiados de la administración.

En base al objeto de estudio, Industrias Alimenticias Pérez Vaca INALPEV Cía. Ltda. es una empresa ecuatoriana con sede en el cantón Tisaleo en la provincia de Tungurahua, la empresa fue fundada en el año 2015, es una industria procesadora de fruta, ofrece pulpa de fruta congelada y aséptica en una variedad de empaques, su planta está construida con la mejor tecnología e infraestructura del centro del país, su producción está dirigida actualmente por una parte al mercado industrial nacional como materia prima y por otra parte el producto final es exportado a Norteamérica, Europa, Medio Oriente y Rusia, sin embargo la empresa carece de un adecuado sistema de control interno que se ajuste a sus necesidades y a los diferentes procesos que desarrollan en la misma, lo cual afecta directamente la confiabilidad de la información financiera y por tanto la toma de decisiones de la empresa.

Por otra parte, el estudio de Luna y otros (2019):

> El control interno se entiende como el conjunto de políticas regulatorias de la acción contable, que tienden a garantizar información verídica y confiable, oportuna y exacta sobre la situación de la empresa y sus resultados obtenidos para un determinado periodo o ejercicio fiscal.

Para Deloitte (2010) “la importancia del control interno es de suma relevancia en las empresas que buscan institucionalizarse para alcanzar altos niveles de competitividad, por medio de la transparencia y la rendición de cuentas”. La definición del marco de control interno para el desarrollo de este sistema, debe estar basado en modelos reconocidos y enfocarse a cumplir con los elementos de control que hagan aportaciones significativas a la creación de valor dentro de la empresa, usándolos como referencia para mejorar la operación de la organización y buscando aumentar la rentabilidad del negocio, así como dar cumplimiento a las leyes aplicables al giro y la operación de la empresa.

Por lo antes descrito se reconocen las falencias que presenta la falta de políticas adecuadas de control interno, planteándose, así como problema de investigación: ¿Cómo influye un sistema de control interno en la optimización de la gestión

administrativa en la empresa INALPEV Cía. Ltda.?

Adicionalmente se plantea como idea a defender: Un sistema de control interno optimiza la gestión administrativa de la empresa INALPEV CIA. LTDA.

La presente investigación tiene por objetivo general: Diseñar un sistema de control interno para la optimización de la gestión administrativa de la empresa INALPEV CIA LTDA.

Para cumplir el objetivo general se desarrolla los siguientes objetivos específicos:

1. Fundamentar teóricamente los elementos del control interno y gestión administrativa.
2. Diagnosticar el control interno actual de la empresa INALPEV CIA LTDA
3. Identificar los elementos de control interno aplicables a la empresa INALPEV CIA. LTDA.

En cuanto a la metodología, se realiza una investigación de tipo analítica y descriptiva, con un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo para la recolección de información, se aplican métodos, técnicas y herramientas como la entrevista y la encuesta que serán dirigidos al personal de la empresa involucrado en el área administrativa. Como resultados a obtener se establecerán los elementos de control interno para un manejo eficiente del procedimiento del área administrativa.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

1.1. Control

La acción del control parte de un requisito obligatorio para contrastar los aspectos del modelo de negocio y el resultado de las acciones y decisiones del mismo, así como la conveniencia e interés que integran la cartera de la empresa (Pérez, 2013). El control sugiere sistematizar los procesos o acciones de una empresa con su medio ambiente, el origen de algunas desviaciones habrá de buscarse en el comportamiento de variables exógenas a la compañía. Y, sobre todo, porque el fortalecimiento de la posición competitiva de la empresa, objeto último del control de gestión, depende de la capacidad para vincularse con las condiciones vigentes del mercado (Pérez, 2013).

Según Henry Fayol El control implica asegurarse de que todo se cumpla de acuerdo con el plan adoptado, las respectivas instrucciones y principios para cumplir con el objetivo de identificar errores y debilidades para prevenir su recurrencia. Los autores Robert B. Buchele, George R. Terry, Buró K. Scanlan y Robert C. Appleby definen el control como un proceso que consiste en medir los resultados actuales con respecto a planes predeterminados, identificar las desviaciones y aplicar acciones correctivas si se requiere para asegurar la ejecución de toda la fase de planificación.

El control es una de las cuatro funciones en la administración que se encarga de supervisar, medir y regular las actividades de una organización con el objetivo de asegurar que se alcancen los objetivos establecidos y se cumplan los planes y metas trazadas. Se lleva a cabo a través de diversas herramientas, tales como la medición de indicadores, la revisión de informes y la retroalimentación constante de los procesos y actividades. De esta forma, se pueden identificar oportunidades de mejora, corregir desviaciones y ajustar las estrategias según las necesidades del entorno.

Figura 1. Funciones de la administración



Fuente: elaboración propia

El control también implica establecer sistemas y procedimientos que permitan asegurar la calidad de los productos y servicios ofrecidos, el uso eficiente de los recursos y la mitigación de riesgos y errores. Uno de los beneficios marcados del control es la evaluación del desempeño de la organización y de los individuos que la conforman, lo cual facilita la toma de decisiones y el diseño de planes de mejora y desarrollo. Sin embargo, el control en administración también puede presentar ciertos desafíos, como la necesidad de equilibrar la supervisión con la autonomía y la creatividad de los trabajadores, o la posibilidad de generar una cultura excesivamente orientada a la de normas y procedimientos.

Tabla 1. Tipos de Control

Control Previo	Control Concurrente	Control Posterior
Se realiza antes de la acción para asegurarse de que los recursos humanos, materiales y financieros estén disponibles y para prever adecuadamente los costos asociados con las actividades presupuestadas.	Se lleva a cabo durante la fase operacional y se enfoca en la dirección, vigilancia y sincronización de las actividades para garantizar el cumplimiento del plan	Se realiza retrospectivamente después de la acción productiva, y su objetivo es evaluar todo el proceso y recopilar información relevante para futuras gestiones y para motivar o recompensar a los trabajadores. Se centra en las conclusiones útiles para mejorar en el futuro y en lo que se hizo bien y lo que no.

Fuente: elaboración propia

Los tipos de control mencionados anteriormente son fundamentales en cualquier empresa debido a que permiten evaluar el desempeño de la organización y garantizar que se estén cumpliendo los objetivos establecidos. Se utilizan los

controles para medir y supervisar a una empresa, para asegurar la realización efectiva y eficiente de cada una de sus acciones y afirmas el cumplimiento de los objetivos. Según Peter Drucker, uno de los expertos más reconocidos en la disciplina de la gestión empresarial, “lo que no se puede evaluar, no se puede mejorar”. Esto significa que una empresa no puede evaluar su desempeño ni mejorar su rendimiento sin un buen sistema de control. Por lo tanto, es fundamental que las empresas establezcan y utilicen tipos de control apropiados.

Históricamente, el control interno se registró por primera ocasión en la obra literaria del autor Montgomery en el año 1917, no obstante, otros historiadores datan el primer antecedente del control interno fue en el año 1929 en la obra del Instituto Americano de Contadores Público Certificados (AICPA por sus siglas en inglés) titulada “Verificación de Estados Financieros”.

En 1949, el AICPA publicó un estudio llamado "Control interno: Elementos de un sistema coordinado e importancia para la gestión y el contador público independiente", el cual definió el control interno como el conjunto de medidas y métodos coordinados adoptados por una empresa para proteger sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información contable, mejorar la eficiencia operativa y promover el cumplimiento de las políticas de gestión establecidas, incluyendo su plan de organización.

En la década de 1990, la globalización tuvo un impacto significativo en los sistemas de control Interno. En la medida que una empresa crece, también se incrementa sus riesgos y desafíos en términos de control interno como lo son los riesgos de fraude: lavado de dinero, corrupción, entre otras; mayor necesidad de transparencia en las operaciones de la empresa; mayor complejidad en los procesos puesto que existe un aumento de complejidad en los procesos empresariales; por último, mayor uso de tecnología que garantice un sistema de control interno eficaz y seguro.

El control interno es considerado como un proceso sistemático orientado por los responsables directivos de una entidad, la dirección y el resto del personal, con el objetivo de garantizar la seguridad para la consecución de objetivos de información

financiera, eficiencia y eficacia de las operaciones y el cumplimiento de las disposiciones reglamentarias y legales del marco contable. El término controles hace referencia a todo elemento perteneciente al control interno de una empresa (Norma Internacional de Auditoría 315, 2019). En la actualidad, el control interno es considerado una herramienta fundamental para las empresas que necesitan garantizar la eficiencia y eficacia de la gestión empresarial, por medio de la gestión de una adecuada información financiera que ayude a los directivos de la empresa a la toma de buenas decisiones.

Los objetivos del control varían según el tipo de organización a la que esté dirigida, algunos de los objetivos generales son: Proteger los activos de la empresa, asegurando que sus recursos financieros, físicos e intelectuales puedan ser hurtados o se utilicen de manera indebida, incentivar la eficiencia y eficacia en las operaciones de la empresa con el fin de garantizar la realización de los objetivos empresariales, garantizar la veracidad de la información financiera y operacional para que sea una herramienta útil en la toma de decisiones, cumplir con las leyes, regulaciones y políticas aplicables a la empresa, mitigar riesgos que las empresas afrontan para reducir posibles pérdidas potenciales, incentivar una cultura de ética e integridad en las empresas mediante prácticas y toma de decisiones correctas en la organización, y por último ser la herramienta que proporcione mejor facilidad de monitoreo y evaluación constante para detectar errores de manera acelerada para una respuesta eficaz a la resolución del problema.

El control interno debe poseer la característica de proceso multidireccional y continuo en donde interactúan varios elementos y así integran una adaptación dinámica a los diferentes cambios o circunstancias atenuantes de una empresa. El control interno varía en función de la entidad y su tamaño, así como de sus filosofías y comportamientos de administración. Aunque todas las empresas de diversos componentes para garantizar un pleno control sobre sus actividades, el control interno es original según cada empresa, con sus propios componentes y con comportamiento y funcionamiento diferente.

La relevancia del Control Interno es esencial en todas las actividades que realiza una organización. En especial, cuando las empresas son pequeñas o medianas y no poseen una estructura administrativa adecuada. En estos casos, suelen crear áreas de forma improvisada basándose en situaciones emergentes. Este elemento es crucial por su relación con las políticas, normativas y procedimientos internos, que tienen un impacto significativo en la estructura organizacional. La falta de control equivale a una administración empírica.

Desde la perspectiva de los colaboradores, el control interno es una acción de vigilancia, una realidad muy diferente y completa a todo el entorno de una empresa para seguimientos continuos de los diferentes procesos de la empresa con su respectiva evaluación y de ser el caso, correcciones y toma de decisiones. Es fundamental, la correcta implementación de un proceso y/o sistema de control interno por distintas razones: prevención de negligencias y fraudes, proteger los recursos y/o medios de la empresa, mejora la toma de decisiones directivas, a través de datos extracontables y contables, para fomentar las prácticas ordenadas.

La clasificación del proceso de control interno en una empresa se puede dividir en dos tipos:

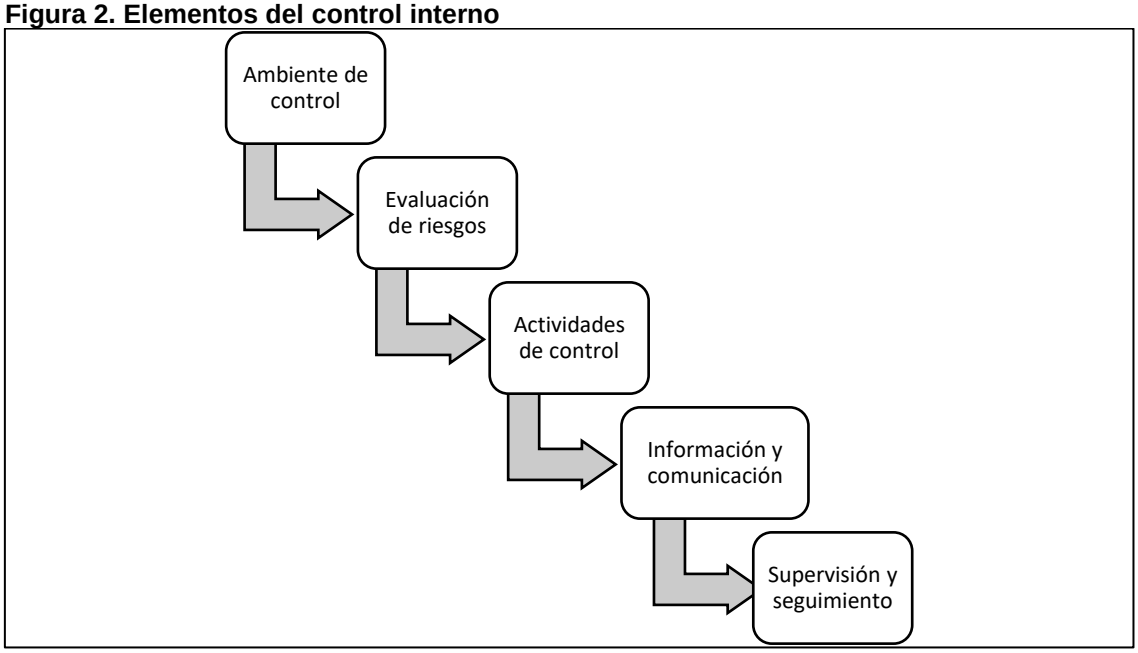
Tabla 2. Clasificación del Control Interno

Clasificación del Control Interno	
Control Interno Contable	Hace referencia al esquema organizativo adoptado por cada compañía, el cual abarca procesos y enfoques operativos que contribuyen a alcanzar metas mediante el establecimiento de un entorno adecuado.
Control Interno Financiero	Emana como una herramienta del control administrativo, con la finalidad de garantizar que todos los procedimientos sean debidamente registrados en las cuentas adecuadas y dentro del período contable correspondiente. Esto se lleva a cabo con el propósito de facilitar la elaboración de informes financieros precisos y oportunos.

Fuente: elaboración propia

El control interno comprende cinco elementos interdependientes que se originan a partir del modo en que la dirección gestiona la entidad y están incorporados en los procedimientos administrativos los cuales se clasifican en:

Figura 2. Elementos del control interno



Fuente: elaboración propia

La investigación de Estupiñán (2011) afirma que ‘’el ambiente de control consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades” (p. 27). El ambiente de control es la base de los demás componentes del control y proporciona disciplina y estructura. Es importante porque afecta la forma en que se estructuran las actividades del negocio, se asigna autoridad y responsabilidad, se organiza y desarrolla la gente, se comparten y comunican los valores y creencias, y cómo la personal toma conciencia de la importancia del control.

La evaluación de riesgos es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riegos deben ser mejorados. Así mismo, se refiere a los mecanismos necesarios para identificar y manejar riesgos específicos asociados con los cambios, tanto los que influyen en el entorno de la organización como en el interior de la misma. (Estupiñán, 2011).

Tabla 3. Objetivos en la evaluación de riesgos

Objetivos	Descripción
Objetivos Operativos	Se centra en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, mediante la mejora de la eficiencia y efectividad de las operaciones empresariales, así mismo, se busca reducir los costos innecesarios y verificar el uso adecuado de los recursos disponibles.
Objetivos de Información	Se enfoca en la generación de información confiable y precisa por medio de controles internos que certifiquen a veracidad de los datos, para una toma de decisiones eficientes, evaluación del rendimiento de la organización y comprender el impacto de las actividades comerciales.
Objetivos de Cumplimiento	Tiene el deber de asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas relevantes mediante una conducta ética y responsables en todas las áreas de la empresa. El objetivo es evitar consecuencias negativas, como sanciones legales, pérdida de reputación y daño a la imagen de la empresa.

Fuente: elaboración propia

La eficacia de los sistemas internos de control garantiza un nivel adecuado de seguridad para lograr los objetivos de información financiera y de cumplimiento, los cuales están bajo la dirección de la administración. En contraste, en relación con los objetivos operativos, existen circunstancias que escapan al control de la entidad o a los controles externos. Sin embargo, los controles en esta categoría tienen como propósito evaluar la coherencia y la conexión entre los objetivos y las metas en distintos niveles, identificar los factores críticos para el éxito y la forma en que se informa sobre el avance de los resultados, así como implementar las acciones necesarias para corregir cualquier desviación.

Las actividades relacionadas con el control interno son consideradas como acciones provenientes de los procedimientos de la dirección de una empresa para mitigar riesgos en contra del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Independientemente de las acciones y su enfoque, todas deben estar orientadas a eliminar y mitigar lo máximo posible a aquellos factores negativos, siniestros o riesgos que comprometan a la empresa y sus objetivos generales. En este sentido, se aprecia que un sistema de control interno se centra en acciones preventivas para riesgos y no en acciones para mejorar una situación provocada por dichos riesgos, es decir, una especie de plan de contingencia (Gonzáles, 2018).

En todas las jerarquías de una organización, hay obligaciones en las labores de control, por lo que es crucial que cada miembro del personal tenga conocimiento de las actividades de control que deben realizar. Para ello, se requiere definir de manera explícita las responsabilidades de control correspondientes a cada individuo.

Según Estupiñan (2011) “los sistemas de información se clasifican en controles de aplicación y controles generales y ambos están enfocados en toda la organización y destinados a atender uno o varios objetivos empresariales” (p. 33)**.** Dentro de este componente se encuentran diversos elementos, entre los cuales se destaca la información generada tanto internamente como externamente, siendo esencial para la toma de decisiones y el seguimiento de las operaciones.

La información desempeña diversos propósitos en distintos niveles, la disponibilidad de datos confiables es crucial para la dirección al realizar la planificación y preparación de presupuestos, entre otras actividades. Es fundamental tener en cuenta varios aspectos para garantizar la calidad de la información, como evaluar si el contenido abarca todos los datos necesarios, si se proporciona en el momento oportuno, si está actualizado, si los datos son precisos y confiables, y si la información es accesible para las personas pertinentes.

Según Estupiñán (2011) la supervisión y monitorio es considerado como “un proceso centrado en la calidad, vigencia y efectividad del funcionamiento de un sistema de control interno y sus respectivas actividades” (p. 39). La supervisión es esencial para garantizar que los procedimientos y políticas establecidas sean implementadas adecuadamente y, que al mismo tiempo se cumplan los objetivos de la empresa.

Tabla 4. Principios de control interno

Aplicables a la estructura orgánica	
Responsabilidad delimitada	Facilita la definición clara de las funciones que otorgan responsabilidad a una unidad administrativa o a un individuo específico.
Separación de funciones de carácter incompatible	Impide que un empleado, ejecutivo o funcionario público desempeñe todas las fases de una operación en un único proceso.
Instrucciones por escrito	Las directrices por escrito establecidas por los diferentes niveles de autoridad dentro de la organización y que se plasman en las políticas generales y particulares.
Aplicables a los procesos y sistemas	
Aplicación de pruebas continuas de exactitud	Facilita la pronta detección de los errores cometidos por otros empleados, lo que permite tomar acciones correctivas y preventivas para evitar su recurrencia.
Uso de numeración en los documentos	Proporciona el control adecuado sobre la emisión y utilización de los documentos, al mismo tiempo que actúa como respaldo de las actividades operativas y permite el seguimiento de los resultados obtenidos.
Uso de dinero en efectivo.	En algunas instituciones, todavía se utiliza efectivo mediante el uso de fondos de caja chica, pero si no se implementa un adecuado sistema de control, esto puede resultar en un constante despilfarro de recursos que, con el tiempo, podría convertirse en un grave fraude.
Uso de cuentas de control.	Aún existen muchas organizaciones que utilizan efectivo a través de fondos de caja chica. Sin embargo, si no se cuenta con un adecuado control, esto puede generar un continuo desperdicio de recursos y, con el tiempo, convertirse en una importante forma de fraude.
Depósitos inmediatos e intactos	Los auditores internos tienen una gran preocupación en relación a esto, dedican una cantidad considerable de tiempo en realizar minuciosas inspecciones del dinero que se recibe, ya sea por ventas de productos o cobros a los clientes. Sin embargo, gracias a la tecnología actual, existen otras entidades que pueden encargarse de captar las recaudaciones y ofrecer información sobre la gestión y las transferencias realizadas a la cuenta principal de la organización.

Uso mínimo de cuentas bancarias	El uso de la tecnología permite minimizar la necesidad de cuentas bancarias mediante transferencias, prescindiendo de chequeras. No obstante, en casos necesarios, se deben limitar las cuentas para facilitar el control de fondos asignados, sin necesidad de tener una cuenta por cada proyecto en entes públicos, manteniendo un número razonable para un control efectivo.
Uso de dispositivos de seguridad	Es necesario implementar medidas de seguridad en los dispositivos para asegurar un manejo apropiado de su uso durante las operaciones.
Uso de indicadores de gestión	Debe ser una parte integrante de los sistemas para poder evaluar el nivel de control global de las operaciones y su progreso tanto en términos físicos como financieros.
Aplicables a la administración de personal	
Selección de personal hábil y capacitado	Posibilita que cada posición laboral cuente con el personal adecuado, elegido según criterios técnicos relacionados con su especialización, el perfil del puesto y su nivel jerárquico correspondiente.
Capacitación continúa	Facilita que una empresa u organismo público cuente con el personal capacitado para satisfacer las necesidades del mercado.
Vacaciones y rotación de personal	Es crucial para fomentar la convivencia armoniosa entre los empleados de diferentes niveles dentro de la organización.
Cauciones (pólizas de seguro)	La implementación de este principio guarda una estrecha relación con el nivel de riesgo que un empleado representa para la organización en su respectivo sector, especialmente en áreas relacionadas con la gestión y protección de activos y valores. Es sensato fomentar la utilización de garantías o seguros para prevenir pérdidas innecesarias y garantizar la recuperación de los bienes.

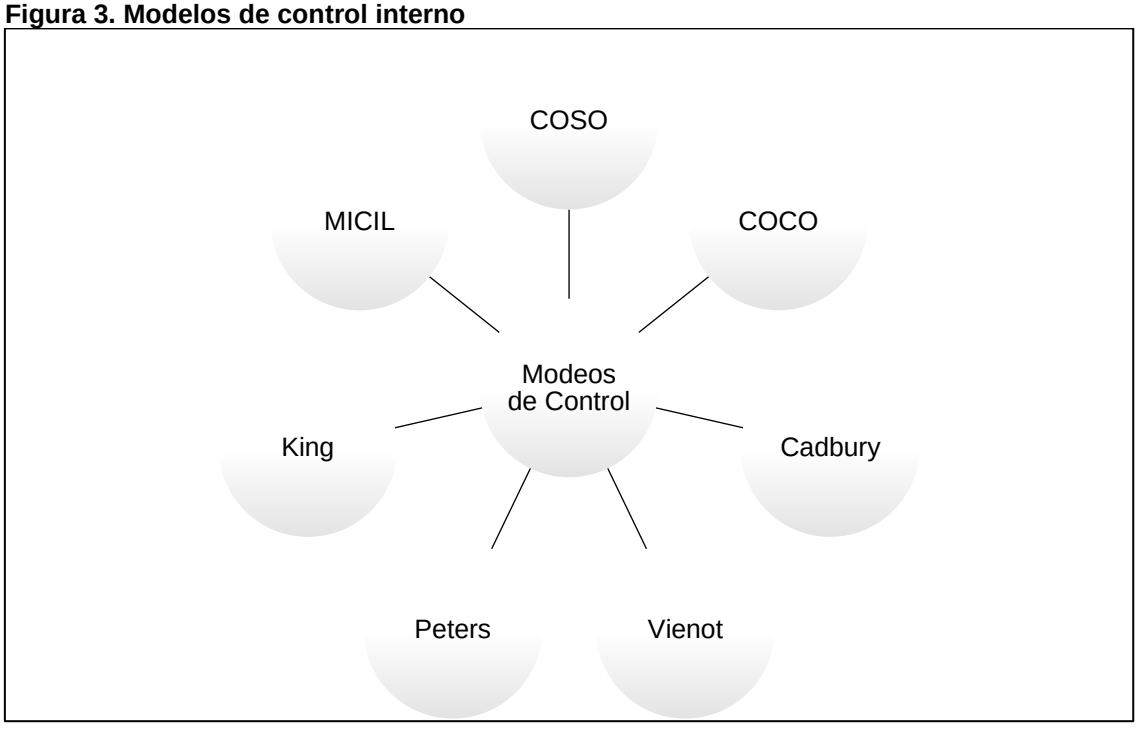
Fuente: elaboración propia

El "Plan DuPont", que incluía auditoría interna y externa, así como la separación de funciones y supervisión, fue implementado por la empresa estadounidense DuPont en 1911. Muchas otras empresas han adoptado este modelo y se ha convertido en

un estándar en la industria. El Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) creó pautas para empresas en la década de 1940 para fomentar la definición del término control interno. La primera edición de los Principios de Control Interno del AICPA se publicó en 1958. Estos establecieron normas para la auditoría interna y externa.

Los escándalos financieros estadounidenses de la década de 1980, como el caso de Enron, revelaron fallas significativas en los diferentes sistemas de control interno según el diseño de cada empresa. Esto llevó a la Ley Sarbanes-Oxley en 2002, que permitió establecer nuevas normas de control interno y auditoría de empresas que son cotizadas en la bolsa de valores. Con el tiempo, se han indagado y publicado diferentes modelos de control interno como:

Figura 3. Modelos de control interno



Fuente: elaboración propia

Actualmente, los modelos de control interno más importantes son aquellos que cumplen con los estándares establecidos por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

El modelo de control interno “COSO” está integrado por diferentes técnicas y métodos para control y gestión del rendimiento de una organización, Por lo tanto, los informes creados por este modelo son producto de un modelo de proceso integrado por parte de actividades de negocios y mecanismos no burocráticos (Cooper & Lybrand , 1997).

Este modelo, que es ampliamente utilizado en todo el continente y recomendado en los Estados Unidos de Norteamérica, confirma la esencia de la función de control. Además, describe su estructura utilizando elementos que son característicos de un diseño de control bien establecido por los responsables de la administración de una entidad con relación a los objetivos que persiguen. El COSO propone como estructura cinco componentes, que son: 1) monitoreo, 2) ambiente de control, 3) actividad de control, 4) evaluación de riesgos y 5) comunicación e información (Dextre & Del Pozo, 2012).

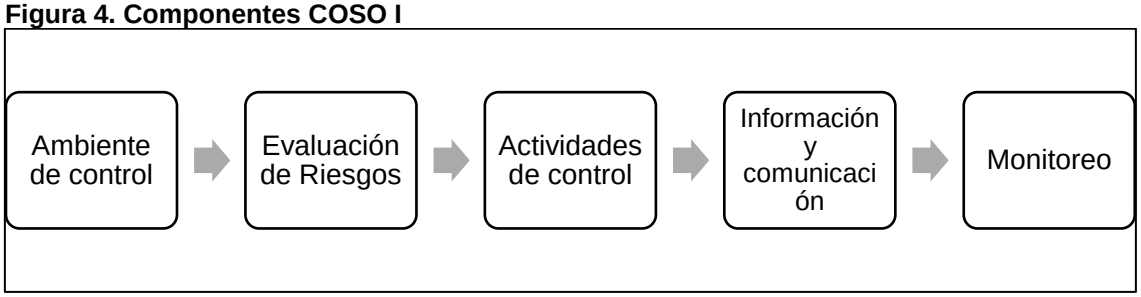
El modelo COSO hace referencia a un marco de referencia desarrollado y utilizado para el diseño, ejecución y valoración del sistema de control interno en las empresas, así mismo impulsa a la indagación y gestión de riesgos, promueve la acertada toma de decisiones que permite la creación de un entorno sólido y confiable, de tal forma que otorga un valor agregado a la empresa.

El objetivo de este modelo es otorgar una seguridad relativamente razonable de que se lograrán los siguientes objetivos: Eficacia y eficiencia de las operaciones, hace referencia a la capacidad de la organización para lograr sus metas y objetivos operativos de buena manera y con el empleo adecuado de los recursos; veracidad de la información financiera que implica la generación de estados financieros precisos y confiables para la toma de decisiones internas y para informes externos; y la obediencia de regulaciones y leyes aplicables que se relaciona con el acatamiento de las leyes y regulaciones pertinentes a las operaciones de la entidad.

(Curillo & Vargas, 2022) afirma que "COSO I es el marco más utilizado y de amplia cobertura, que se enfoca en el control interno de una forma integrada y entendible " (p. 15). El sistema COSO I, nace en los años 90, como una respuesta a malas

prácticas empresariales ocurridas en esos años con el liderazgo de cinco organizaciones del sector privado en Estados Unidos y estableció los pilares del control interno por medio de la creación de principios claros y directrices para proteger los activos de las empresas, de tal manera que garanticen la integridad financiera, este sistema fue el que impulso una era de control y transparencia, aportando una nueva herramienta para enfrentar los desafíos que una empresa pueda presentar. El modelo COSO I, integra cinco componentes que forman parte del control interno, como son: 1) monitoreo, 2) ambiente de control, 3) actividad de control, 4) evaluación de riesgos y 5) comunicación e información.

Figura 4. Componentes COSO I



Fuente: elaboración propia

A medida que el entorno empresarial evolucionaba, surgieron nuevas demandas y desafíos, es así que se crea el Modelo COSO II en el año 2004 con el propósito de proporcionar una perspectiva integral que permite identificar, evaluar y gestionar los riesgos en todas las áreas y niveles de la organización, el sistema se enfoca hacia una gestión integral de riesgos. La necesidad de este nuevo modelo se hizo evidente al reconocer que los riesgos son inherentes a todas las actividades organizativas y no se pueden abordar únicamente desde una perspectiva interna. El COSO II establece un enfoque holístico que abarca la identificación, evaluación y gestión de riesgos en todos los niveles y áreas de la organización. Este sistema proporciona una visión más completa de los riesgos y permite una toma de decisiones más informada.

Tabla 5. Componente de COSO II

Componentes de COSO II	
Ambiente Interno	Entorno interno de la empresa.
Establecer Metas	Metas alineadas con la visión y misión de la organización.
Identificación de eventos	Identificar oportunamente los eventos que afectan los objetivos de la empresa os eventos.
Evaluación de riesgos	Analizar la probabilidad y el impacto de estos problemas es la base para determinar cómo manejarlos.
Responder a los riesgos	Identificar y evaluar respuestas a las necesidades de la organización.
Actividades de control	Procedimientos y políticas para controlar los riesgos.
Informes y Comunicación	Supervisión eficaz del proceso de gestión de riesgos.

Fuente: elaboración propia

El modelo COSO III o Enterprise Risk Management (ERM), se presenta en el año 2017, como una evolución de su predecesor, por medio de mejoras y actualizaciones a su sistema y representa una respuesta a la necesidad de una gestión más efectiva de los riesgos en un entorno empresarial cada vez más complicado. La importancia del COSO III radica en su capacidad para ayudar a las empresas a identificar, evaluar y gestionar de manera proactiva los riesgos que enfrentan. Este modelo reconoce que los riesgos están presentes en todas las áreas y niveles de una organización y aborda la gestión de riesgos de una manera más holística y estratégica. Existen cinco componentes que son fundamentales para una buena gestión de riesgos efectiva en el modelo COSO III, estas son:

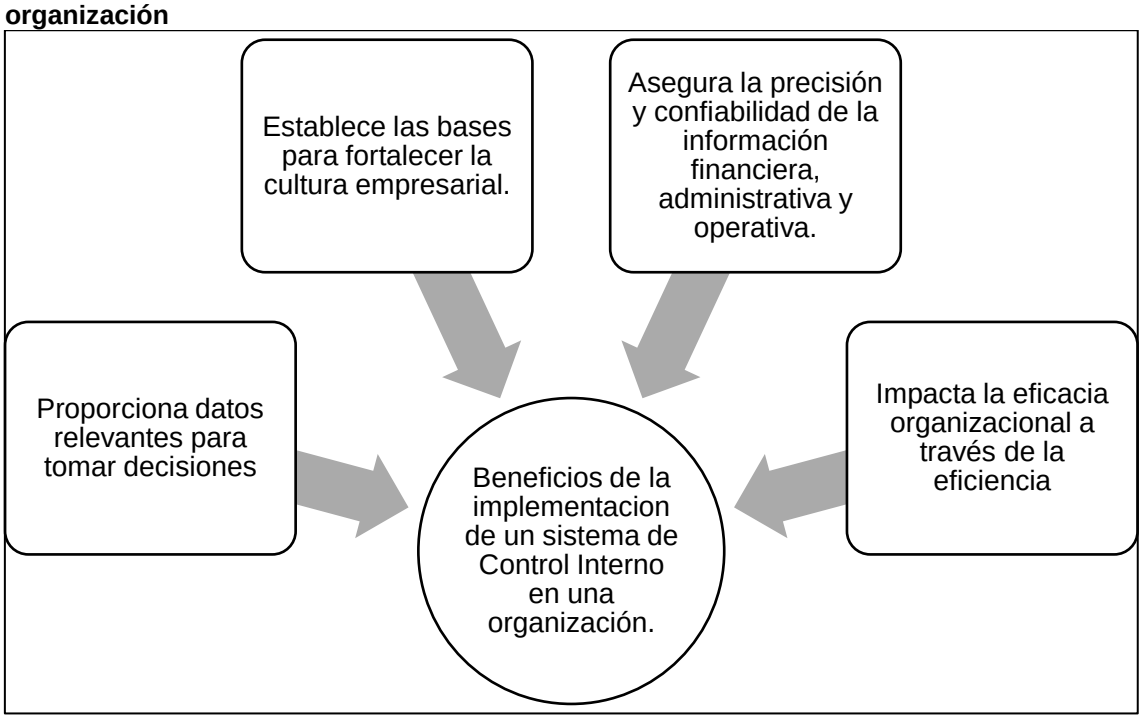
Tabla 6. Componente de COSO III

COSO III	
Entorno de Control	
Principio 1	Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
Principio 2	Ejerce responsabilidad de supervisión
Principio 3	Establece estructura, autoridad y responsabilidad
Principio 4	Demuestra compromiso para la competencia
Principio 5	Hace cumplir con la responsabilidad
Evaluación de riesgos	
Principio 6	Especifica objetivos relevantes
Principio 7	Identifica y analiza los riesgos
Principio 8	Evalúa el riesgo de fraude
Principio 9	Identifica y analiza cambios importantes
Actividades de Control	
Principio 10	Selecciona y desarrolla actividades de control
Principio 11	Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología
Principio 12	Se implementa a través de políticas y procedimientos
Principio 13	Usa información relevante
Sistemas de Información	
Principio 14	Comunicación internamente
Principio 15	Comunicación externamente
Supervisión del Sistema de Control-Monitoreo	
Principio 16	Conduce evaluaciones continuas o independientes
Principio 17	Evalúa y comunica deficiencias

Fuente: elaboración propia

La implementación de sistemas de control interno es esencial para el éxito de cualquier empresa porque aumentan la eficiencia y la eficacia. Estos sistemas también ayudan a mantener la gestión financiera transparente y reducen los riesgos asociados con la toma de decisiones importantes.

Figura 5. Beneficios de la implementación de un sistema de Control Interno en una organización



Fuente: elaboración propia

1.2. Gestión

La gestión es un proceso integral que involucra las diferentes actividades de la entidad, incluye el cumplimiento de objetivos y metas y, también, garantiza el desempeño adecuado de la organización. Su objetivo es asegurar la obtención y la utilización de manera óptima de los recursos para lograr dichos objetivos. Además, implica el desarrollo de un plan estratégico operativo que define los objetivos y políticas necesarios para la supervivencia y mejora continua de la organización, contando con la participación de todos los horizontes de responsabilidad tanto dentro como fuera de la entidad.

El campo de la Gestión Administrativa ha experimentado una evolución a lo largo de los años, y varios autores han contribuido a su desarrollo y perfeccionamiento. Uno de los primeros pensadores relevantes en este campo fue el filósofo y economista Adam Smith, quien en su libro titulado “La riqueza de las naciones” (1776) propuso la idea de que la gestión empresarial debía fundamentarse en la división del trabajo y la especialización de tareas, con el objetivo de incrementar la eficiencia y la productividad.

En el siglo XIX, Frederick Taylor, considerado el padre de la gestión científica, introdujo el concepto de "administración científica", que consistía en la aplicación de métodos científicos para optimizar los procesos productivos y mejorar la eficiencia en las fábricas. Taylor también planteó la idea de la remuneración basada en el rendimiento, lo que incentivaba a los trabajadores a aumentar su productividad. Estos son solo algunos ejemplos de cómo la gestión administrativa ha evolucionado a lo largo de la historia, con la contribución de diversos autores.

A principios del siglo XX, Henri Fayol, desarrolló su teoría de la administración clásica, que se centraba en la organización y estructuración de la empresa. Fayol propuso cinco funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. En la década de 1930, el economista John Maynard Keynes propuso la teoría económica del "keynesianismo", que se centraba en la intervención del gobierno en la economía para lograr el pleno empleo y el crecimiento económico. Esta teoría influyó significativamente en la gestión pública y en la política económica de muchos países.

En la década de 1950 Peter Drucker desarrolló la idea de la "administración por objetivos", que se centraba en establecer objetivos claros y específicos para la empresa y medir el rendimiento en función de esos objetivos. En 1980, la gestión empresarial experimentó una revolución con la aparición del concepto de "calidad total", desarrollado por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa. Este enfoque se centraba en la mejora continua de la producción y en la plena satisfacción del consumidor como objetivo fundamental de la empresa.

En la actualidad, la gestión empresarial se ha convertido en un campo multidisciplinario que abarca numerosas áreas, desde la gestión de los colaboradores (recursos humanos) y la contabilidad hasta la gestión de la cadena de suministro y el marketing digital. La influencia de las figuras históricas mencionadas anteriormente, así como de muchos otros teóricos y empresarios, ha sido crucial para el desarrollo de la gestión administrativa hasta la fecha.

La investigación de Mendoza y otros (2018) afirma que "la gestión administrativa es el factor relevante de éxito de una organización o empresa, puesto que ésta trata de la especificación de ejecución de las acciones básicas de la empresa” (p. 225). Asimismo, el estudio de Ramírez y otros (2017) afirma que:

> La relevancia actual de la gestión administrativa en el desarrollo empresarial de un negocio parte de la formación y difusión del conocimiento pleno de la constitución y funcionamiento del negocio o empresa. En este sentido, el tamaño de la empresa es importante para diseñar una gestión administrativa real a las necesidades y recursos de la entidad, para así formar un enfoque de mejora continua, a través de conocimientos y competencias laborales.

Por otro lado, el estudio de González y otros (2020) afirman que "la gestión administrativa como elemento fundamental dentro de la administración, y aspecto aglutinador y sistémico, han sido el soporte y sostén del desarrollo empresarial, económico, social y tecnológico del planeta en los últimos siglos y en especial las últimas décadas". En otros términos. La Gestión administrativa es primordial en organizaciones que buscan identificar los problemas y oportunidades, establecer estrategias y planes de acción, asignar recursos adecuados, coordinar equipos de trabajo, evaluar resultados y tomar decisiones informadas de la organización siendo esta un factor clave para el éxito y la sostenibilidad empresarial.

Con respecto al objetivo de la gestión financiera, independientemente de las necesidades, tamaño y recursos de un negocio, el objetivo siempre se centra en obtener altos índices de eficiencia y eficacia de los recursos financieros, a través del uso mesurado, racional y transparente de la administración y manejo humano y técnico (Cabrera y otros, 2017).

La gestión es un proceso que abarca todas las actividades de la organización; implica establecer metas y objetivos y evaluar su desempeño y cumplimiento. Asegura la producción y/o compra de recursos con su adecuado empleo para alcanzar objetivos; implica el desarrollo de un plan estratégico operativo que concibe los objetivos y políticas orientados a la supervivencia y mejoramiento

continuo de la organización con la participación de todos los horizontes de responsabilidad de la entidad.

El Modelo de Gestión Administrativa se desarrolla bajo un esquema progresivo y sostenible, en donde se debe considerar una estructura que tiene los siguientes componentes, principalmente el análisis de la Estructura Funcional de la entidad organizativa, análisis de la Interacción de la entidad organizativa con agentes externos y por último la identificación de los procesos de la institución.

La gestión administrativa de McDonald's Corporación ha sido fundamental en el éxito de la compañía en la industria alimentaria. En 2003, la compañía inició un proceso de reestructuración para mejorar su rentabilidad y su posicionamiento en el mercado. La gestión administrativa implementó una serie de cambios en la oferta de productos, el servicio al cliente, y la eficiencia operativa, lo que permitió una reducción significativa de costos y un aumento en las ventas. Además, la gestión administrativa invirtió en tecnologías de automatización y en el rediseño de los restaurantes para mejorar la experiencia del cliente y aumentar la eficiencia operativa.

La gestión administrativa también enfocó la estrategia de la compañía en la expansión internacional, adaptando la oferta de productos y la estrategia de marketing a los mercados locales. Esta estrategia ha permitido una mayor participación en el mercado global y un crecimiento sostenido.

Así también, En 2005, la gestión administrativa de Nestlé S.A. implementó un plan estratégico para mejorar la rentabilidad y la eficiencia operativa de la compañía. El plan incluyó la optimización de la cadena de suministro, la simplificación de la estructura organizacional, y la reducción de costos en todas las áreas de la compañía. La gestión administrativa también invirtió en la investigación y desarrollo de nuevos productos y tecnologías, mejorando la calidad de bienes de Nestlé y aumentando la satisfacción del consumidor.

Además, la compañía implementó políticas de responsabilidad social, enfocándose en la sostenibilidad ambiental y en la mejora de las condiciones laborales en la cadena de suministro. El plan estratégico fue un éxito, y en 2008, la compañía reportó un aumento del 10% en las ventas y un aumento del 15% en las ganancias. La gestión administrativa continuó implementando cambios y mejoras en la compañía, lo que ha permitido a Nestlé mantenerse como líder en la industria alimentaria.

La gestión administrativa es un elemento clave en el éxito de las empresas alimenticias, y los ejemplos de McDonald's y Nestlé son prueba de ello. En el caso de McDonald's, la gestión administrativa implementó una serie de cambios en la oferta de productos y en la eficiencia operativa, lo que permitió una reducción significativa de costos y un aumento en las ventas.

1.3. Control interno en la gestión administrativa

El control interno siempre estará ligado y relacionado con el alcance de los objetivos empresariales, a través de un proceso directivo y con un alto compromiso y responsabilidad del personal directivo y de servidores públicos. En otras palabras, el control interno requiere de colaboradores comprometidos con el conocimiento del control interno (procesos, marco conceptual, importancia, elementos, entre otros) y más importante, cómo funciona y opera el control interno (Pilla, 2022). En el aspecto de la gestión administrativa, el control interno está centrado y direccionado a las políticas y prácticas de organización de los colaboradores, protección de activos y, más relevante, manejo de datos e información contable de forma responsable.

El control interno administrativo tiene muchas ventajas. En primer lugar, establece procedimientos y controles que permiten detectar y prevenir irregularidades en la gestión de recursos propios y ajenos de la empresa, lo que permite acceder a beneficios preventivos como evasión del riesgo de fraude, errores y malversación de activos. Además, ayuda a garantizar que la información financiera sea precisa y confiable, lo cual es esencial para la toma de decisiones informadas y la rendición de cuentas a los *stakeholders*.

Al establecer procedimientos claros, responsabilidades claras y políticas y normas de comportamiento adecuadas, también mejora la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización. Esto contribuye a la optimización de procesos y recursos, lo que aumenta la productividad y la competitividad en el mercado. Además, el control interno administrativo es crucial para cumplir con las obligaciones y leyes que condicionan a la organización. Esto incluye regulaciones fiscales, laborales, ambientales y de seguridad. Para evitar sanciones, multas y daños a la reputación de la organización, es fundamental cumplir con estas regulaciones.

CAPÍTULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El presente capitulo tiene como fin exponer el método de investigación, enfoque y procedimientos que van a ser utilizados en el estudio de la empresa INALPEV CIA. LTDA, además se detalla los instrumentos de recolección de información utilizados que permiten obtener datos sólidos, confiables y precisos que brinden información necesaria para la investigación y desarrollar conclusiones para abordar los problemas de la falta de un sistema de control interno de la empresa INALPEV CIA. LTDA., por último, se analiza la información recolectada, para establecer un proceso coherente y riguroso en la recopilación y análisis de datos.

2.1. Tipo de Investigación

El estudio se enmarca en una investigación de tipo analítica y descriptiva, debido a que se va a describir las deficiencias observadas en la empresa por medio técnicas como encuestas y entrevistas aplicadas al personal encargado del área administrativa de la empresa INALPEV CIA. LTDA., por medio de preguntas relacionadas con la gestión del control interno y de esta manera obtener información relevante.

Por otro lado, se busca explicar las deficiencias del control interno por medio de una relación de causa-efecto de la falta de un modelo de control interno y las deficiencias en los procesos administrativos y contables. Así también, la investigación analítica es un tipo de investigación científica que busca entender las relaciones causales entre variables. La investigación analítica permite obtener información valiosa sobre los fenómenos que se estudian, y puede ayudar a tomar decisiones informadas y mejorar la comprensión de la realidad.

Por medio de los objetivos ya descritos anteriormente, el presente estudio tiene un enfoque mixto, cualitativo-cuantitativo. “El objetivo de una investigación cuantitativa es adquirir conocimientos fundamentales y la elección del modelo más adecuado que permita conocer la realidad de una manera imparcial, se recogen y analizan los datos a través de los conceptos y variables medibles “ (Alan & Cortez, 2018).

Asi tambien la investigación cualitativa se la concibe como una categoría de diseños de investigación que permite recoger descripciones a través de la aplicación de técnicas e instrumentos como observación y la entrevista, a fin de obtener información en forma de narraciones, grabaciones, notas de campo, registros escritos, transcripciones de audio y video, fotografías, entre otros (Alan & Cortez, 2018). Por consiguiente se aplica estos dos enfoques debido a que se realiza un analisis descriptivo- narrativo de las deficiencias a travez del el enfoque cualitativo y mediante el enfoque cuantitativo se valoran dichas deficiencias con la aplicación de encuestas y matrices de valoración que permiten identificar las necesidades de la empresa INALPEV CIA. LTDA.

Población y muestra

(Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) define que la población es “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174). El Universo o Población son expresiones equivalentes para referirse al conjunto total de elementos que constituyen el ámbito de interés analítico y sobre el que queremos inferir las conclusiones de nuestro análisis, conclusiones de naturaleza estadística y sustantiva o teórica (López & Fachelli, 2015).

Expuesto lo anterior se define a la población como un grupo de individuos que comparten características comunes y que son de interés para el estudio, existen dos tipos diferentes de población, dependiendo del ámbito y objetivos de la investigación, población finita que tiene un número finito o determinado de elementos; por último, la población infinita que hace referencia a una población que no tiene límites. Para llevar a cabo esta investigación, se selecciona como población a todos los empleados involucrados en el área administrativa, financiera y operativa en la empresa INALPEV CIA. LTDA. Es así que la población está compuesta por 14 personas, que incluyen personal: directivo, administrativo y operativo, distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 7. Colaboradores empresa INALPEV CIA. LTDA.

Cargo	Número	Instrumento
Gerente	1	Entrevista
Contador	1	Entrevista
Jefe de compras	1	Entrevista
Jefe de Recursos Humanos	1	Entrevista
Personal de Planta	10	Encuesta

Fuente: elaboración propia

Dado que el tamaño de la población es finito y no supera los 100 individuos, no es necesario realizar cálculos de muestra. A pesar de esto, se utiliza una muestra intencional, que según Sampieri (2018), implica la selección de unidades elementales, en este caso, el personal administrativo y técnico de la empresa. Aunque la muestra es reducida, no deja de ser representativa puesto que los resultados obtenidos se pueden proyectar a todo el personal, con el propósito de que la implementación del sistema de control interno sirva como base para mejorar las funciones de todos los empleados.

Técnicas de recolección de información

Los tipos de recolección de datos son los procesos sistemáticos que a través de instrumentos permiten recabar información de fuentes relevantes con el fin de encontrar respuestas a los problemas de investigación. Los instrumentos de recolección de información aplicados son: entrevista y encuesta.

En cuanto a la entrevista, se desarrolló cuatro instrumentos diferentes para los cargos altos tales como: gerente, contador, jefe de compras, jefe de recursos humanos; mientras que, la encuesta se estructuró con preguntas cerradas que se aplicaron al personal de planta.

2.2. Análisis e interpretación de resultados

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de entrevistas y encuestas se presentan a continuación:

Entrevista al Gerente General:

Nombre: Diego Alberto Manzano Pazmiño

1. **¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de contar con un sistema de control interno en la empresa de pulpa de fruta?**
   Es muy importante contar con un sistema de control interno, nos permitirá optimizar todos nuestros recursos como administrativos, financieros, productivos que nos harán mejorar la eficiencia productiva y procesos de nuestra planta.

2. **¿Por qué cree que su empresa no ha implementado un sistema de control interno hasta el momento?**
   Actualmente nos encontramos en fase de búsqueda de un control interno a través de un ERP (Entreprise Resource Planning).

3. **¿Ha experimentado su empresa algún tipo de fraude, error o irregularidad que podría haberse evitado con un sistema de control interno?**
   En ocasiones sí pero no con pérdidas considerables porque se ha detectado a tiempo gracias a los controles manuales y constantes que realizamos.

4. **¿Cómo ha impactado la falta de un sistema de control interno en la eficiencia y productividad de la empresa?**
   El Manejo total de información que no se tiene en el ERP ha hecho que el tema de decisiones gerenciales se demore.

5. **¿Cómo ha afectado la falta de un sistema de control interno en la confianza y credibilidad de los inversionistas y clientes?**
   En cuanto a inversionistas, la falta de información y en cuanto al clientes, ninguna.

6. **¿Cuál es el plan de acción de la empresa para implementar un sistema de control interno en el futuro?**
   Estamos en pasos para la implementación no sólo de un ERP si no también estamos próximos a certificarnos ISO con eso garantizamos todos los controles dentro de la empresa.

7. **¿Cuáles son los principales desafíos que la empresa enfrenta para implementar un sistema de control interno?**
   Al momento son tiempo, recursos humanos y recursos financieros.

8. **¿Cómo piensa que un sistema de control interno podría mejorar la toma de decisiones y la gestión de riesgos en la empresa?**
   Con toda la información centralizada y controlada podemos tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa en todas las áreas que involucra a INALPEV.

9. **¿Cuál sería el costo estimado de implementar un sistema de control interno en la empresa?**
   El costo aproximado entre un ERP, procesos internos, certificaciones alrededor de $100,000 de acuerdo al tamaño de nuestra empresa.

10. **¿Cómo espera que la implementación de un sistema de control interno mejore la reputación y la imagen de la empresa ante los stakeholders y el público en general?**
    Ser más eficientes en nuestros procesos y calidad de nuestro producto.

Análisis de la entrevista

Según las respuestas del ingeniero Diego Manzano, aunque no se ha registrado una pérdida significativa debido a la ausencia de un sistema de control interno, se ha descubierto que la ausencia de un sistema de información centralizado ha afectado negativamente la toma de decisiones del gerente, lo que ha disminuido la eficiencia y productividad de la empresa. La implementación de un sistema de control interno puede mejorar la confianza y la credibilidad de los inversionistas y clientes porque les da la seguridad de que la empresa tiene procesos robustos y confiables.

La empresa enfrenta dificultades para implementar un sistema de control interno, incluida la falta de tiempo, recursos humanos y recursos financieros. Para garantizar el éxito del proyecto, la empresa debe evaluar cuidadosamente los recursos necesarios para implementar un sistema de control interno y hacer una inversión adecuada. Es importante destacar que un sistema de control interno puede mejorar la gestión de riesgos y la toma de decisiones de la gerencia.

La implementación de un sistema de control interno puede mejorar la reputación y la imagen de la empresa ante los stakeholders y el público en general porque les da la certeza de que la empresa se esfuerza por garantizar la calidad de sus procesos y productos. En cuantas sugerencias específicas, se sugiere que la empresa evalúe cuidadosamente sus necesidades y recursos para implementar un sistema de control interno, considere la contratación de personal especializado para el proyecto y establezca un plan de acción claro y detallado para su implementación. La empresa debe considerar la implementación de un software ERP para centralizar la información y mejorar la eficiencia de sus procesos.

Entrevista realizada al contador general

Análisis de la entrevista

Tras revisar las respuestas proporcionadas, se puede concluir que la falta de un sistema de control interno puede resultar en pérdidas de ingresos y costos excesivos debido a errores en el registro de ventas, gastos y costos, incluso si la empresa tiene un registro contable actualizado. La falta de control interno puede aumentar el riesgo de fraude financiero al falsificar registros financieros y manipular las cuentas de la empresa. Si no se realiza un control mensual de toma física en relación con lo que se tiene en el sistema contable, las cuentas de inventario y de costo de producción podrían verse afectadas.

Se sugiere la implementación de un sistema de control interno para mejorar la eficiencia y la precisión de la información contable y garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera, aunque en la actualidad se pueden reducir los riesgos con un sistema contable confiable y parametrizando funciones en diferentes áreas de la contabilidad. Se sugiere implementar sistemas de control básicos como conciliación bancaria y arqueos de caja periódica para controlar, monitorear y reducir los riesgos financieros de una empresa sin un sistema de control interno.

Se sugiere la implementación de un sistema de control interno para prevenir y detectar fraudes financieros, mejorar la eficiencia y precisión de la información contable y garantizar la confiabilidad y precisión de los datos financieros. Además, el departamento de inventarios debe realizar un control de toma física mensual y conciliaciones bancarias y arqueos de caja periódicos para controlar y monitorear los riesgos financieros de la empresa.

Entrevista realizada al jefe de recursos humanos

Análisis de la entrevista

La falta de un sistema de control interno en los procesos de recursos humanos de la empresa de pulpa de fruta impide una evaluación y medición de la eficiencia de los trabajadores. A pesar de que hay procedimientos en el área de contratación, la empresa no tiene un proceso formal de gestión de riesgos. Aunque se imparten capacitaciones, estas se centran más en los procesos de fabricación.

Aunque no se ha descubierto fraude, se han cometido errores contables y administrativos. La falta de control interno en estas áreas puede tener un impacto negativo en las relaciones con los clientes y los proveedores. La reputación de la empresa podría mejorar con la implementación de un sistema de control interno. Una vez que se implementa el sistema de control interno, los empleados reciben capacitación para su uso. La empresa informa a los jefes de área de los riesgos y controles internos mediante evaluaciones mensuales. La empresa tiene políticas y procedimientos claros para garantizar que las funciones y las responsabilidades estén claramente separadas.

Según los datos, se recomienda que la empresa implemente un sistema de control interno en el área contable para evitar errores y fraudes y mejorar las relaciones con los clientes y los proveedores. Además, se recomienda que la empresa brinde capacitaciones adicionales sobre el valor del control interno y sus procedimientos a todos los empleados para asegurarse de que estén preparados para trabajar con él. La comunicación sobre los controles internos y los riesgos debería ser más común y no limitarse a las áreas críticas de la empresa.

Entrevista realizada al jefe de compras

Análisis de la Entrevista

El Mg. Diego Poveda reconoce que la eficiencia de los procesos de compras ha sido afectada negativamente por la falta de un sistema de control interno. La falta de lineamientos claros y una planificación estratégica y operativa en el área de compras sigue siendo un problema, a pesar de haber intentado integrar un ERP para optimizar los tiempos de trabajo. La falta de un mecanismo para detectar y responder a posibles eventos que puedan afectar el proceso de compras puede ser perjudicial, aunque se asegura de que las políticas y procedimientos de compra se sigan adecuadamente a través del manual de funciones del puesto y los diagramas de flujo.

Se recomienda la implementación de un sistema de control interno adecuado en el área de recursos humanos para aumentar la eficiencia y reducir los costos de materia prima e insumos, a pesar de que no se han registrado casos de compras fraudulentas o inapropiadas. Además, se sugiere una planificación estratégica y operativa en el área de compras, así como una mejora continua de los procesos a través de reuniones con el contador y el sistema de contabilidad para garantizar que los pagos a los proveedores se realicen en los plazos establecidos.

Encuesta realizada al departamento de planta

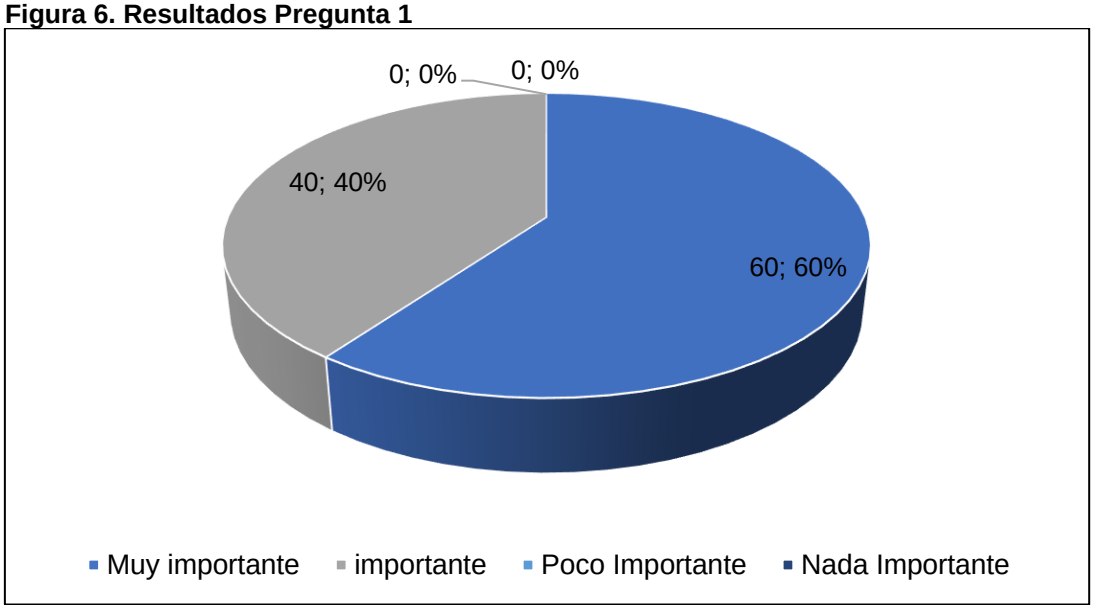
1. ¿Cree usted que la falta de un sistema de control interno afecta la calidad de la producción de la empresa?

Tabla 8. Resultados pregunta 1

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Muy Importante	**6**	**60%**
Importante	**4**	**40%**
Poco Importante	**0**	**0%**
Nada Importante	**0**	**0%**
TOTAL	**1**	**100%**

Fuente: encuesta de investigación

Figura 6. Resultados Pregunta 1



Fuente: encuesta de investigación

Por medio de los datos obtenidos, se considera muy importante la falta de un sistema de control interno para la calidad de la producción de la empresa, con un 60% de respuestas en esta categoría y un 40% considerándolo importante. Ninguno de los trabajadores, lo consideró poco importante o nada importante la mayoría de los encuestados considera que la falta de un sistema de control interno puede afectar significativamente la calidad de la producción INALPEV. CIA. LTDA.

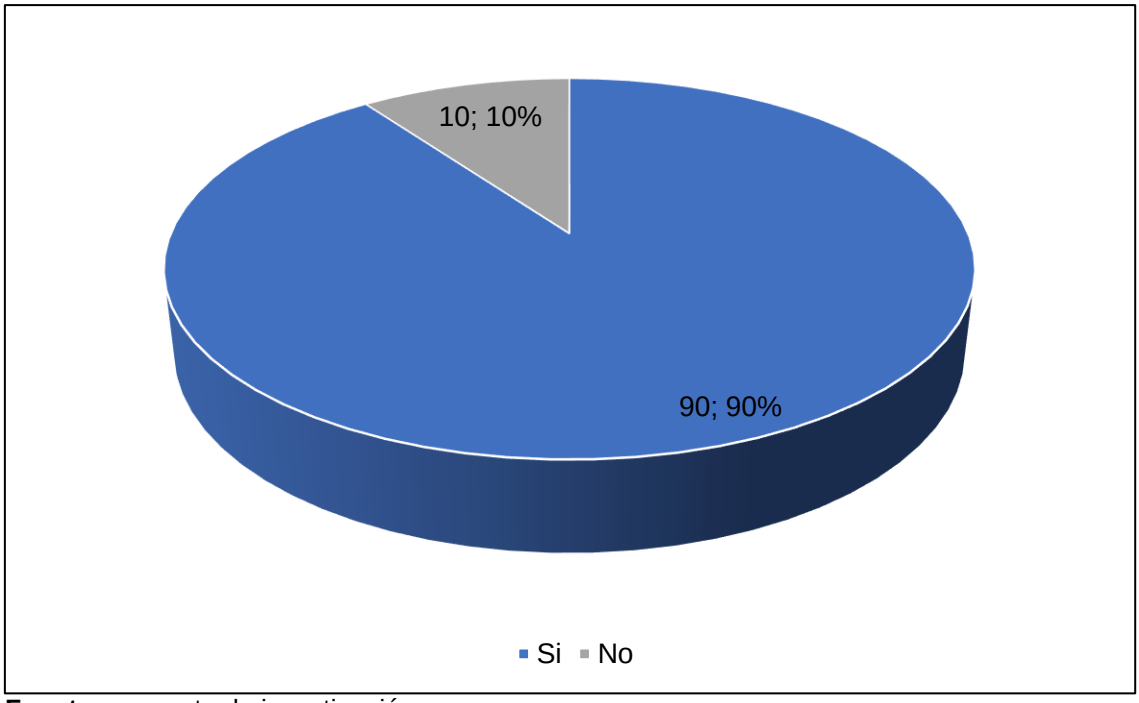
2. ¿El control de la producción tiene una revisión continua durante todo el proceso?

Tabla 9. Resultados pregunta 2

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Si	**9**	**90%**
No	**1**	**10%**
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: encuesta de investigación

Figura 7. Resultados pregunta 2



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, el control de la producción en INALPEV tiene una revisión continua durante todo el proceso en un 90% de los casos, mientras que en un 10% de los casos no se realiza una revisión continua, en definitiva, la mayoría de los encuestados indica que la empresa sí tiene un control continuo en el proceso de producción de pulpa de fruta

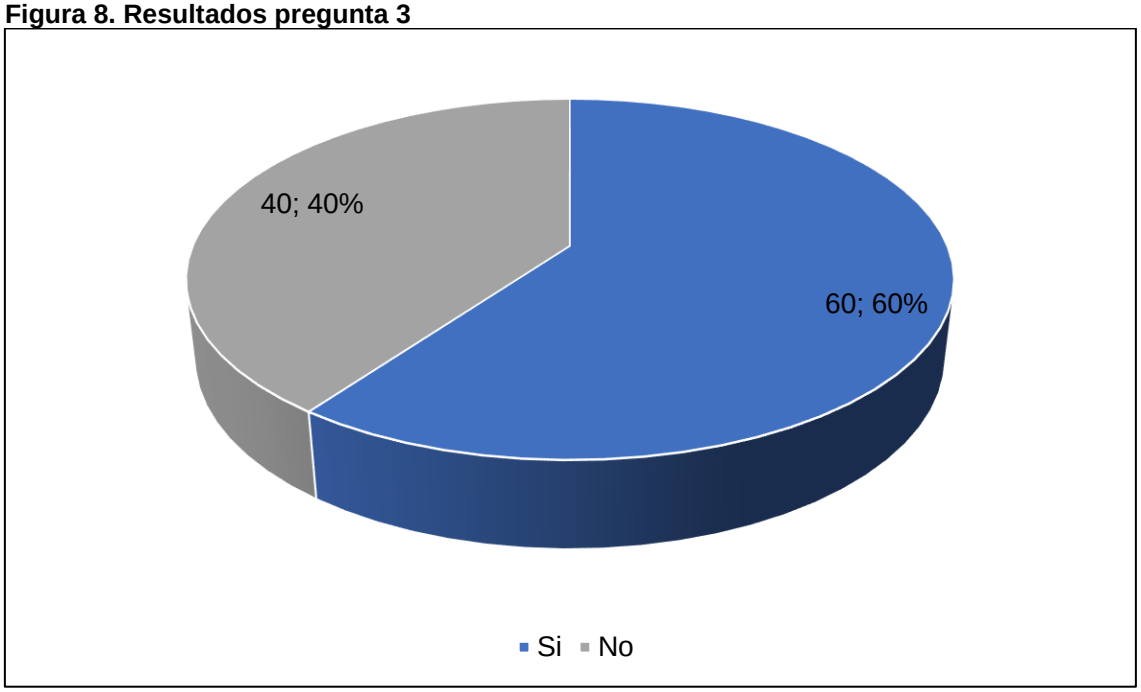
3. ¿Ha enfrentado situaciones en las que la falta de un sistema de control interno ha dificultado su trabajo o ha causado errores?

Tabla 10. Resultados pregunta 3

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Si	6	60%
No	4	40%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 8. Resultados pregunta 3



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, en INAPEV se han enfrentado situaciones en las que la falta de un sistema de control interno ha dificultado su trabajo o ha causado errores en un 60% de los casos, mientras que en un 40% de los casos no han enfrentado tales situaciones. En síntesis, la mayoría de los encuestados indica que la falta de un sistema de control interno ha tenido un impacto negativo en su trabajo o ha causado errores en la empresa de pulpa de fruta en algunas ocasiones.

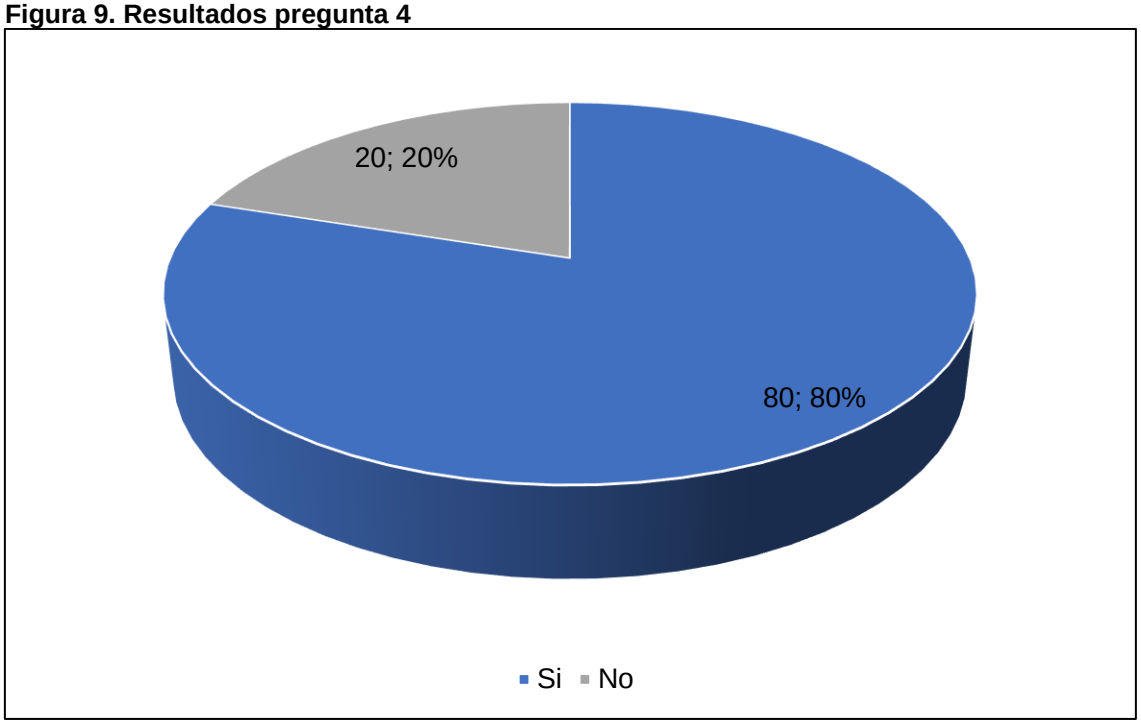
4. ¿Sus responsabilidades en la empresa están claramente definidas?

Tabla 11. Resultados pregunta 4

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Si	8	80%
No	2	20%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 9. Resultados pregunta 4



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, en INALPEV, las responsabilidades de los trabajadores están claramente definidas en un 80% de los casos, mientras que en un 20% de los casos no están claramente definidas. En resumen, la mayoría de los encuestados indica que sus responsabilidades en la empresa de pulpa de fruta están claramente definidas, aunque una minoría percibe que no lo están.

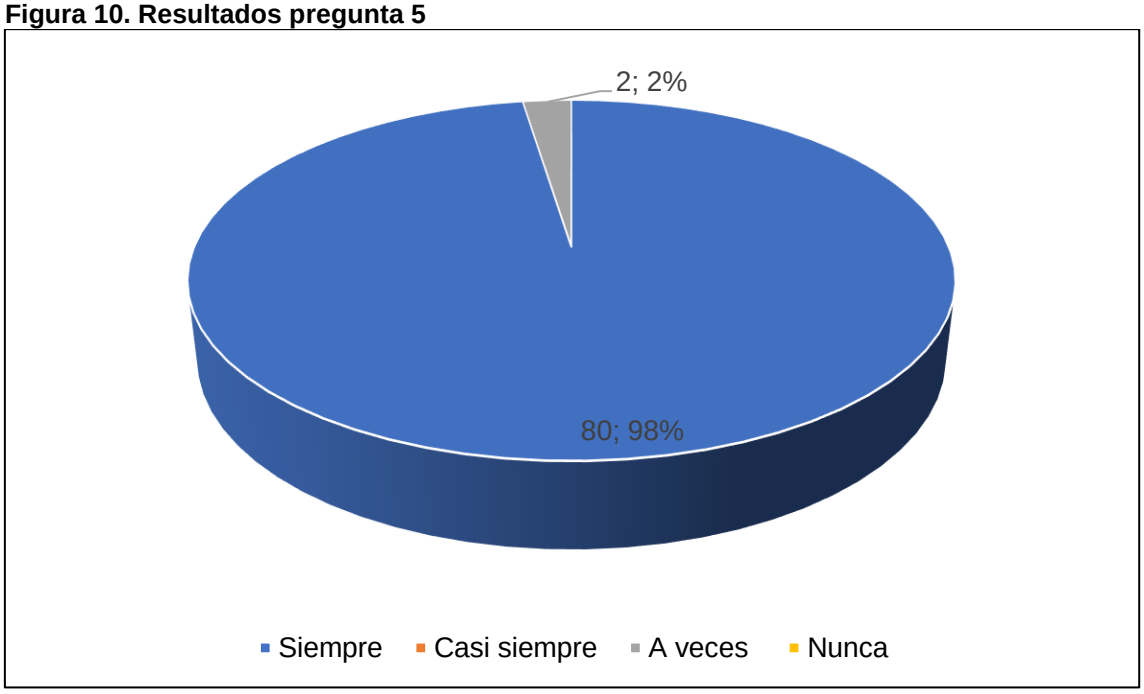
5. ¿Los controles de los procesos aplicados en su departamento son los adecuados?

Tabla 12. Resultados pregunta 5

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	0	0%
A veces	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 10. Resultados pregunta 5



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, en INALPEV, los controles de los procesos aplicados en su departamento son siempre adecuados en un 80% de los casos, mientras que en un 20% de los casos a veces son adecuados. Ninguno de los encuestados consideró que los controles nunca son adecuados. En concreto, la mayoría de los encuestados indica que los controles de los procesos aplicados en su departamento son adecuados siempre, aunque una minoría percibe que a veces no son adecuados.

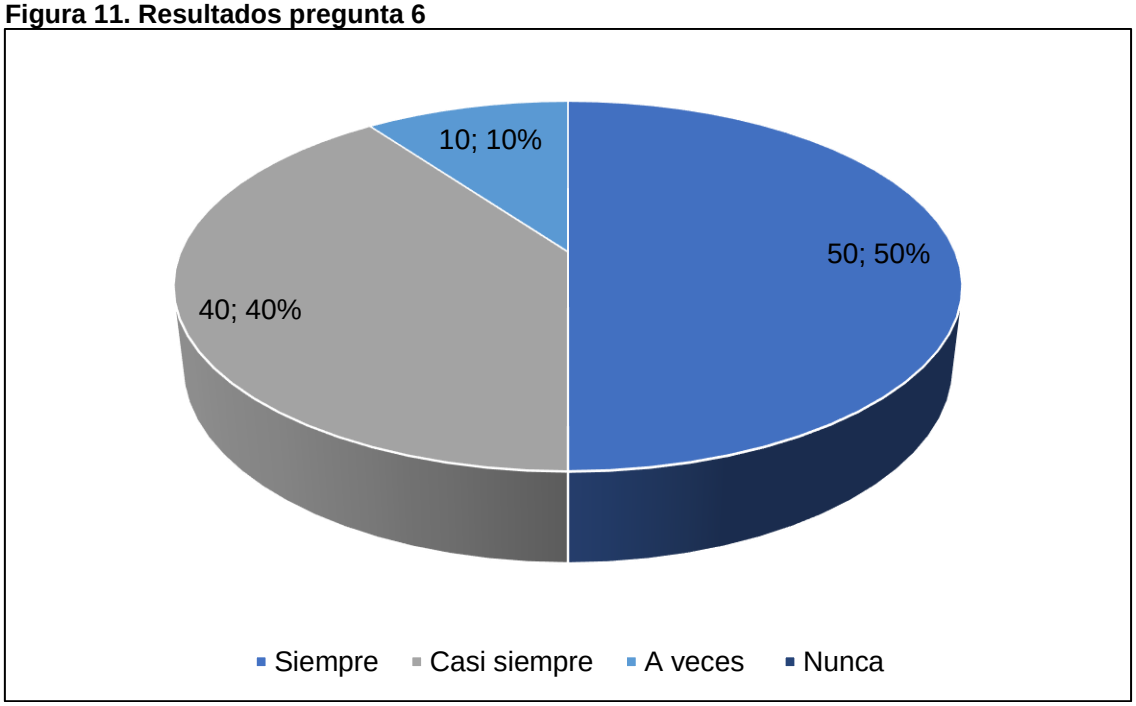
6. ¿Existen metas establecidas de producción?

Tabla 13. Resultados pregunta 6

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Siempre	**5**	**50%**
Casi siempre	**4**	**40%**
A veces	**1**	**10%**
Nunca	**0**	**0%**
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: encuesta de investigación

Figura 11. Resultados pregunta 6



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, en INALPEV, existen metas establecidas de producción siempre en un 50% de los casos, y casi siempre en un 40% de los casos. Solo el 10% de los encuestados indicó que a veces hay metas establecidas, mientras que ninguno indicó que nunca hay metas establecidas. En resumen, la mayoría de los encuestados indica que existen metas establecidas de producción en la empresa de pulpa de fruta, aunque una minoría percibe que esto ocurre solo a veces.

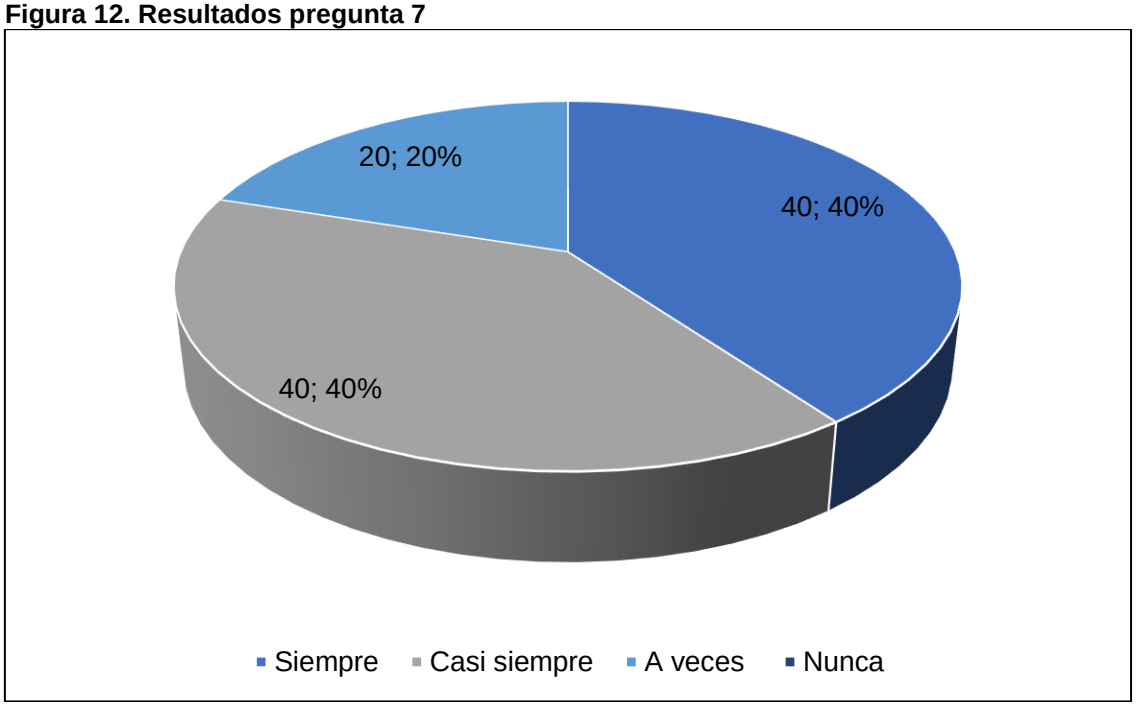
7. ¿Se realizan capacitaciones a su departamento para incrementar la productividad?

Tabla 14. Resultados pregunta 7

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Siempre	4	40%
Casi siempre	4	40%
A veces	2	20%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 12. Resultados pregunta 7



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, se realizan capacitaciones a su departamento para incrementar la productividad siempre en un 40% de los casos, y casi siempre en otro 40% de los casos. Solo el 20% de los encuestados indicó que a veces se realizan capacitaciones, mientras que ninguno indicó que nunca se realizan. En resumen, la mayoría de los encuestados indica que se realizan capacitaciones para incrementar la productividad en la empresa de pulpa de fruta, aunque una minoría percibe que esto ocurre solo a veces.

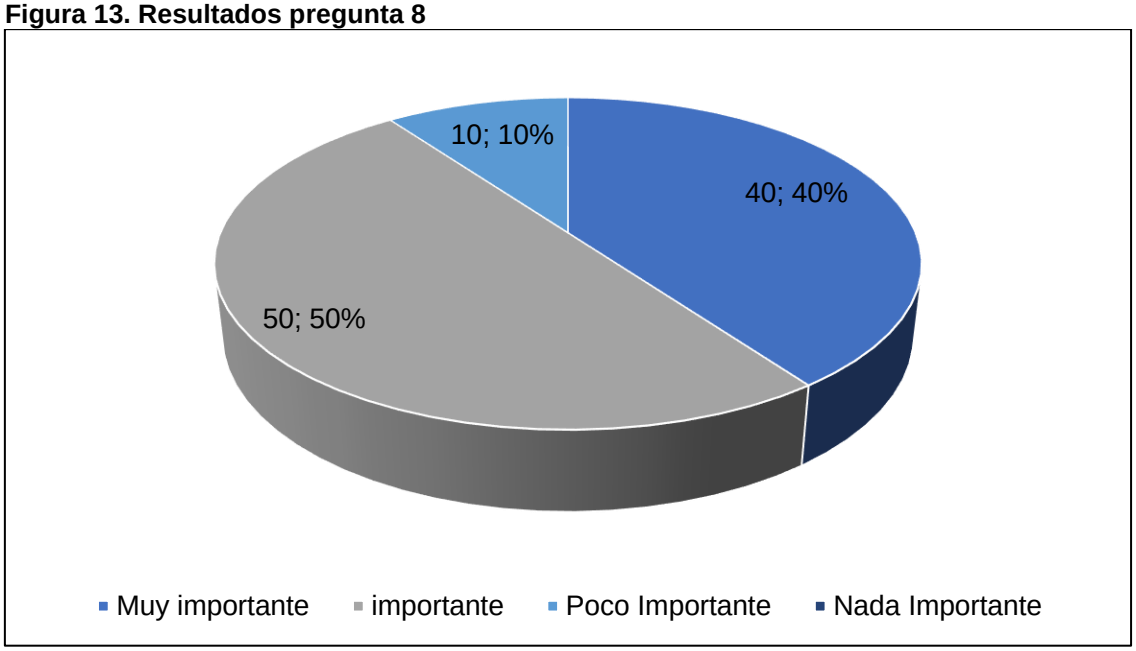
8. ¿Considera que un sistema de control interno puede mejorar la eficiencia en las operaciones de la planta?

Tabla 15. Resultados pregunta 8

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Muy Importante	**4**	**40%**
Importante	**5**	**50%**
Poco Importante	**1**	**10%**
Nada Importante	**0**	**0%**
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: encuesta de investigación

Figura 13. Resultados pregunta 8



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, la mayoría considera que un sistema de control interno puede mejorar la eficiencia en las operaciones de la planta, siendo importante para el 50% de los encuestados y muy importante para el 40% de ellos. Solo el 10% de los encuestados considera que es poco importante. Ninguno de los encuestados consideró que un sistema de control interno no es importante en absoluto. En resumen, la mayoría de los encuestados percibe que un sistema de control interno puede mejorar la eficiencia en las operaciones de INALPEV, siendo importante o muy importante para la mayoría de ellos.

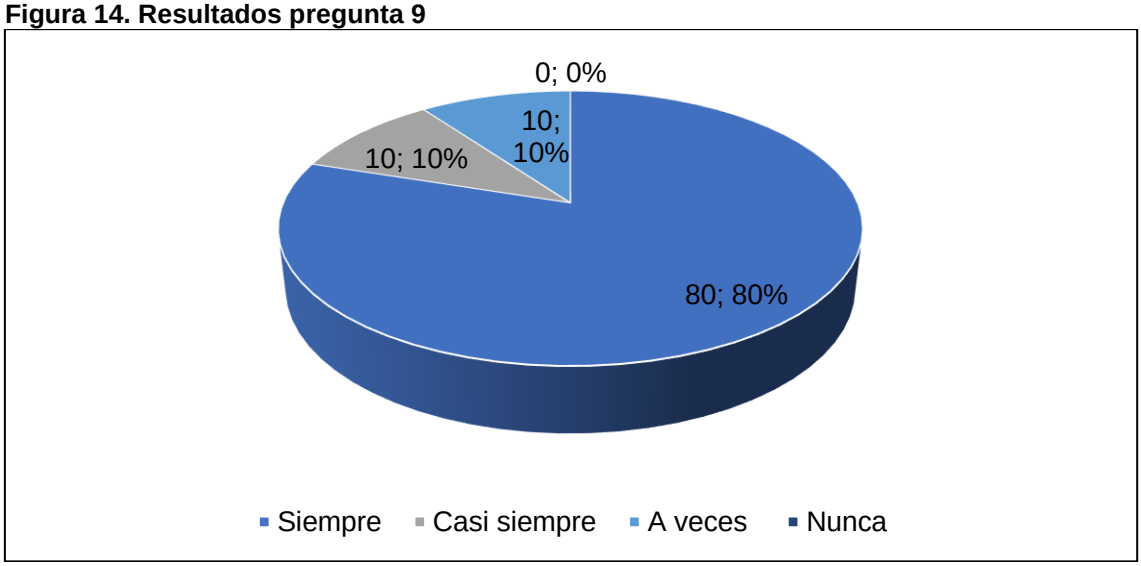
9. ¿Se realiza un seguimiento detallado de los procesos de producción y el desempeño de la planta?

Tabla 16. Resultados pregunta 9

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Siempre	8	80%
Casi siempre	1	10%
A veces	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 14. Resultados pregunta 9



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, se realiza un seguimiento detallado de los procesos de producción y el desempeño de la planta siempre en el 80% de los casos. En otro 10% de los casos, se hace casi siempre, mientras que en el 10% restante solo se hace a veces. Ninguno de los encuestados indicó que nunca se hace un seguimiento detallado de los procesos de producción y el desempeño de la planta. En resumen, la mayoría de los encuestados indica que en INALPEV se realiza un seguimiento detallado de los procesos de producción y el desempeño de la planta, siendo siempre o casi siempre en la mayoría de los casos.

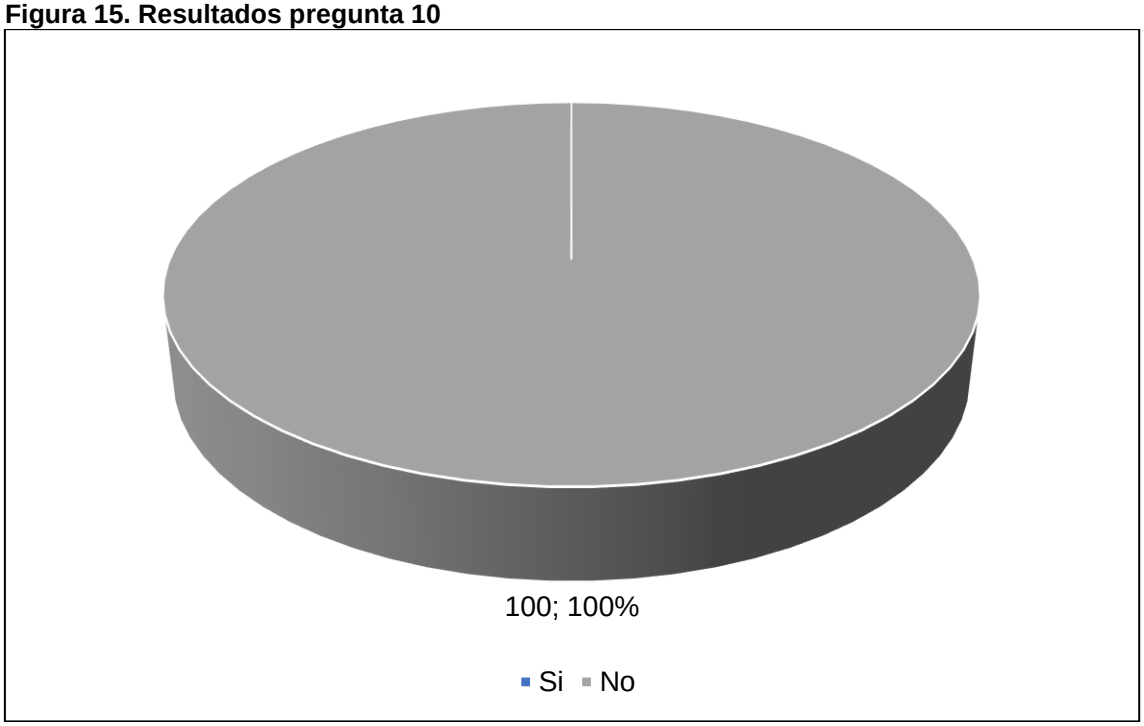
10. ¿La empresa cuenta con un sistema de incentivos para el personal de la planta?

Tabla 17. Resultados pregunta 10

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Si	0	0%
No	10	100%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de investigación

Figura 15. Resultados pregunta 10



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, INALPEV no se cuenta con un sistema de incentivos para el personal de la planta, el 100% de los encuestados respondió que no existe tal sistema. Es importante destacar que solo 10 encuestados respondieron esta pregunta, por lo que es posible que no sea representativa de la totalidad del personal de la planta. Sin embargo, esta respuesta sugiere que la empresa no ha implementado un sistema de incentivos para motivar y reconocer el trabajo del personal de la planta.

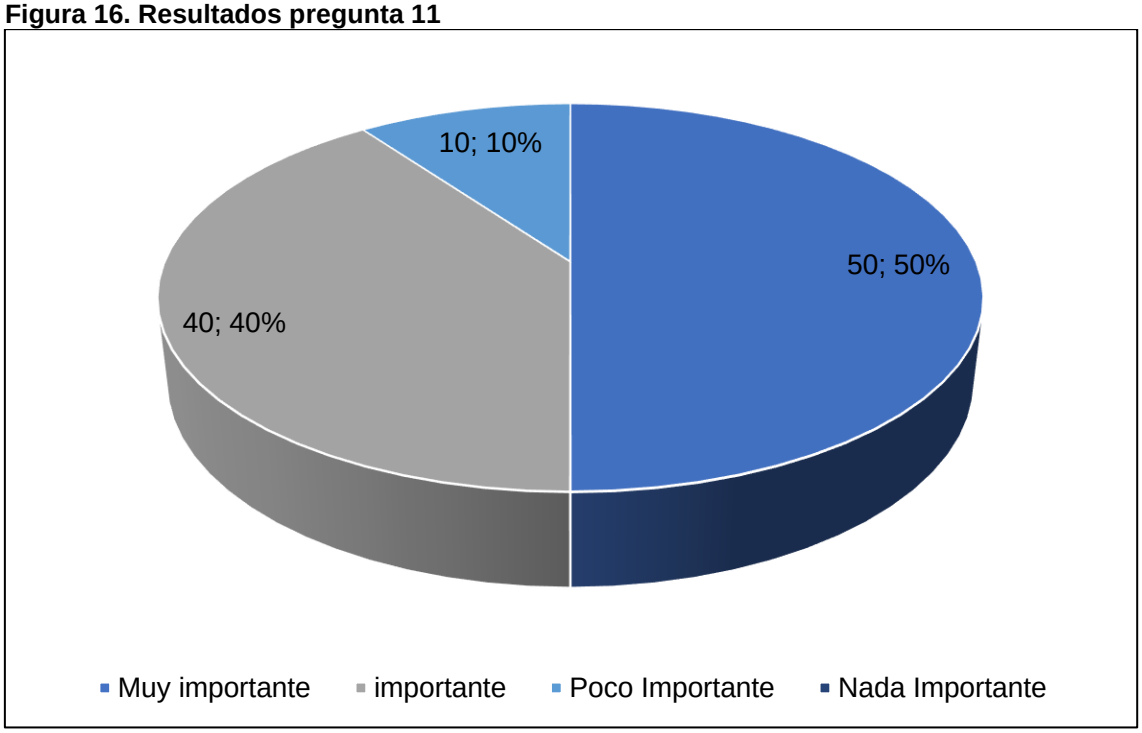
11. ¿Cree que la implementación de un sistema de control interno en la planta podría mejorar la calidad del producto final?

Tabla 18. Resultados pregunta 11

CATEGORÍA	ENCUESTADOS	%
Muy Importante	**5**	**50%**
Importante	**4**	**40%**
Poco Importante	**1**	**10%**
Nada Importante	**0**	**0%**
TOTAL	**10**	**100%**

Fuente: encuesta de investigación

Figura 16. Resultados pregunta 11



Fuente: encuesta de investigación

Según los encuestados, la implementación de un sistema de control interno en la planta podría mejorar la calidad del producto final. El 50% de los encuestados respondió que es muy importante, mientras que el 40% respondió que es importante. Solo el 10% consideró que es poco importante. Esto sugiere que la mayoría de los encuestados cree que un sistema de control interno puede tener un impacto significativo en la calidad del producto final de INALPEV.

2.3. Caracterización de la empresa

Industria Alimenticia Pérez Vaca INALPEV CÍA. LTDA., es una empresa ubicada en el cantón Tisaleo, Barrio la Libertad, sector La Cruz. La industria, se creó mediante un sueño de su fundador Segundo Ángel Pérez Núñez con miras a satisfacer las necesidades del mercado local e internacional mediante sus productos en base a FRUTA con la marca: LATIFRUTT. La empresa cuenta en su tecnología italiana ensamblada en Brasil, con una capacidad de producción de una tonelada efectiva por hora y con proyección de trabajo de 24 horas de lunes a viernes razones por las cuales la empresa garantiza a los clientes dos cosas. Calidad en los procesos de producción y Capacidad de producción para cumplir los requerimientos.

Figura 17. Planta de producción INALPEV CIA. LTDA.



Fuente: elaboración propia

Figura 18. Personal INALPEV CIA. LTDA.



Fuente: elaboración propia

La pulpa de fruta y el jugo de fruta son el resultado de un esfuerzo creado por la cadena de producción, tienen un conjunto de atributos tangibles e intangibles los cuales son percibidos por sus compradores como capaces de satisfacer sus necesidades o deseos.

La empresa INALPEV CIA LTDA es una empresa que busca contribuir con el mejoramiento social del entorno de la comunidad y de las zonas que proveen de materia prima, y a su vez tienen compromiso con la aplicación del comercio justo, el cuidado del ambiente y prácticas administrativas y productivas pegadas a normativas legales y morales.

Su objetivo general es Producir pulpa de fruta y productos derivados, observando normas nacionales de calidad y normas internacionales exigidas por los países a los cuales se pretende exportar; posicionar la marca y el producto en el mercado nacional e internacional y mantenerse con una producción sostenida con rentabilidad.

Su misión es ofertar productos con estándares de calidad, garantizando el sabor y frescura de la fruta. Su visión es ser un referente nacional e internacional entre las empresas procesadoras de frutas en cuanto a organización, desarrollo, producción, comercialización, posicionamiento, cuidado del medio ambiente y responsabilidad social.

Los valores de la empresa son:

Calidad: supervisión y control en los cultivos frutales, recepción de frutas en la planta industrial, procesos de producción y producto terminado mediante normas de calidad exigidas en el Ecuador para la producción de alimentos para consumo humano, así como las requeridas en los diversos países a donde se quiere exportar el producto.

Seguridad: a través del desarrollo e implementación de sistemas de gestión de calidad en los diversos procesos, pretende brindar seguridad alimentaria a los consumidores de nuestros productos. Compromiso: nos encontramos comprometidos con la calidad de nuestros productos, el cuidado del Medio Ambiente, el desarrollo social y la generación de empleo digno.

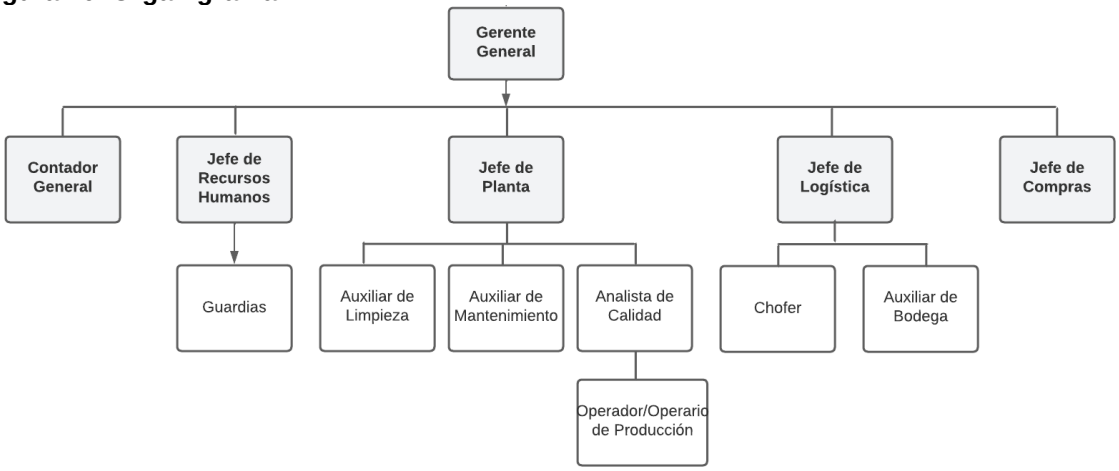
Honestidad: nuestras actividades y relaciones se basan en principios de honestidad y transparencia.

Figura 19. Instalaciones INALPEV CIA. LTDA.



Fuente: elaboración propia

Figura 20. Organigrama



Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO III. DISEÑO DE HERRAMIENTA

3.1. Modelo COSO como herramienta de optimización de la gestión administrativa de la empresa INALPEV CIA. LTDA.

En el presente capítulo, se muestra el diseño de un sistema de control interno basado en el modelo COSO ERM como herramienta de gestión en las áreas: administrativa, compras, ventas, contabilidad y producción, de la empresa INALPEV CIA. LTDA., tiene como propósito el desarrollo de un sistema de control interno que logre mejorar la eficiencia y la efectividad de los procesos operativos para el logro de sus objetivos. Se centra en el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, mediante la mejora continua de las operaciones empresariales, así mismo, se busca reducir los costos innecesarios y verificar el uso adecuado de los recursos disponibles.

Para poder establecer la propuesta del proyecto es necesario realizar la evaluación de los componentes que determinan el coso III, así como sus 17 principios. De esta forma se podrá determinar cómo se encuentra la empresa respecto a la confianza y al riesgo que presenta.

3.2. Evaluación al control interno de la empresa INALPEV CIA. LTDA.

Con el fin de evaluar el control interno de las áreas de administración, ventas, compras de INALPEV CIA. LTDA., se empleará el método de cuestionarios. Este enfoque permitirá formular preguntas que se basarán en las características específicas de la entidad y se ajustarán a las disposiciones legales correspondientes en cada caso. Al utilizar este método, se podrá obtener una visión más completa y detallada del estado del control interno como señala la tabla 19.

Tabla 19. Criterios de ponderación para el análisis de control interno en el área administrativa

NIVEL	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	Bajo	El control interno establecido es inexistente.
2	Moderado Bajo	El control interno establecido tiene deficiencias leves.
3	Medio	Las deficiencias significativas del Control Interno establecido en el proceso pueden ser corregidas en procesos relacionados del mismo componente.
4	Moderado alto	Las deficiencias significativas del Control Interno establecido en el proceso no pueden ser corregidas en procesos relacionados del mismo componente.
5	Significativo	El control interno existe y actúa de manera eficiente.

Fuente: elaboración propia

El cuestionario se llevará a cabo en la organización bajo los principios de cada componente.

Tabla 20. Resumen de evaluación de control interno

RESUMEN DE LA EVALUACION AL CONTROL INTERNO			
°	**Componente**	**Respuesta Si**	**Respuesta No**
1	**Entorno de Control**	4	15
2	**Evaluación de riesgos**	7	6
3	**Actividades de Control**	6	7
4	**Información y comunicación**	4	1
5	**Monitoreo y supervisión**	0	4

Fuente: elaboración propia

3.3. Diagnóstico actual del control interno de la Empresa INALPEV Cía. Ltda.

La empresa INALPEV Cía. Ltda. Carece de un sistema de control interno formal que permita afrontar los diferentes riesgos administrativos y financieros que han afectado a la optimización de sus operaciones. El sistema de control interno se diseñará con base al modelo COSO III que permitirá identificar, evaluar y mitigar los riesgos administrativos y financieros.

El primer paso es la elaboración de un cuestionario de control interno global que fue aplicado al Gerente, al Contador, Jefe de Compras, Jefe de Recursos Humanos y Personal de Planta, una vez obtenido el resultado del cuestionario se evidenció entre las deficiencias la falta de generación de información confiable y precisa que certifiquen la veracidad de los datos, para una toma de decisiones eficientes, también hace falta asegurar el cumplimiento de las leyes, regulaciones y políticas internas relevantes que garanticen una conducta ética y responsable en todas las áreas y en especial evitar sanciones legales, pérdida de reputación y daño a la imagen de la empresa, además es indispensable la estandarización y automatización de los procesos administrativos para lograr un manejo eficiente de las labores operativas, mediante la creación de manuales de procedimientos claros, la asignación de responsabilidades y la definición de flujos de trabajo, que permitan reducir los tiempos de generación de informes y la minimización de errores, brindando información oportuna.

Una vez procesadas las deficiencias de la empresa se elaboró una lista de chequeo para las áreas mencionadas, para la recopilación de los datos se utilizó la técnica de la observación directa. Una vez procesada la información de la lista de chequeo se determinó un nivel de confianza y riesgo para los componentes examinados, de acuerdo a los resultados se diseñó el manual de políticas y procedimientos para las áreas mencionadas.

El manual contiene políticas generales para cada una de las áreas y con relación a los componentes, que presentaron un riesgo alto en la evaluación, además, se elaboraron flujo gramas de los procedimientos, determinando puntos de control para los procesos de mayor relevancia.

3.4. Evaluación del cuestionario de control interno

Los resultados del cuestionario del control interno aplicado a la empresa INALPEV Cía. Ltda. se muestran en la tabla que se presenta a continuación con los niveles de confianza y riesgo para cada componente analizado. Con relación al primer componente del modelo COSO, entorno de control se aplicaron 19 preguntas a

catorce personas, obteniendo un grado de confianza moderado del 52,63% y un nivel de riesgo del 47,37% que representa un nivel alto.

El riesgo está asociado a que los directivos de la empresa no han efectuado políticas y procedimientos bajo controles administrativos claros para prevenir y detectar fraudes, sobornos y prácticas corruptas que impiden el cumplimiento de los objetivos empresariales, así mismo no se han establecido incentivos y recompensas a los empleados con relación al comportamiento ético y por el cumplimiento de las normas establecidas, así como también no se fomenta un ambiente de trabajo en donde los empleados se sientan seguros y confiados para reportar cualquier preocupación sobre el incumplimiento de las regulaciones establecidas, además no se lleva a cabo un proceso de selección adecuado para la contratación de empleados.

De igual manera no se asignan de forma clara las responsabilidades y metas que deben cumplir los empleados, por lo que no se realizan evaluaciones periódicas del desempeño para proporcionar una retroalimentación que conlleve a la corrección de errores, igualmente no se realizan capacitaciones para el desarrollo profesional de los empleados con el objetivo de mejorar sus habilidades y competencias, tampoco se ejecutan revisiones constantes de los procesos internos por no contar con flujogramas que contribuyan a la mejora continua.

Con respecto al segundo componente del COSO, evaluación de riesgos se aplicaron 13 preguntas el resultado obtenido es un nivel de confianza moderado del 50,76% y un 49.24% de nivel de riesgo alto. La empresa no ha establecido objetivos claros y medibles para la gestión de riesgos en el desarrollo de las operaciones, causando un deficiente conocimiento de los factores críticos de éxito que perjudican el cumplimiento de los objetivos.

Además, la empresa no cuenta con un proceso estructurado para identificar y documentar los riesgos a los que está expuesta por lo que no es posible realizar una evaluación periódica de los objetivos establecidos para la gestión de riesgos, no se utiliza ninguna metodología para evaluar la probabilidad e impacto de los

riesgos identificados, no se efectúa un análisis periódico para detectar nuevos riesgos o cambios en los riesgos existentes.

Con relación al componente actividades de control se aplicó 13 preguntas, los resultados evidencian un nivel de confianza moderado del 63,08% y un nivel de riesgo del 36,92% alto. La entidad no ha identificado y seleccionado las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos clave, los pagos que se realizan a los proveedores no cuentan con la aprobación de un directivo, no se asigna responsabilidades a personas específicas para llevar a cabo las actividades de control identificadas, no dispone de políticas y procedimientos para guiar la ejecución de las actividades de control, no se realizan actividades de control conforme a los tiempos establecidos, además no cuenta con mecanismos para recopilar, analizar y comunicar la información necesaria que permita evaluar la efectividad de los controles y tampoco se monitorea la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno, la empresa no dispone de un manual de procedimientos en razón que no se ha considerado la importancia del sistema de control interno.

Otra deficiencia encontrada es la falta de documentación sobre la estructura del control interno subestimando la importancia que tiene la ejecución de las tareas por el personal de acuerdo con los requisitos para el cumplimiento de los objetivos, se realizan procesos innecesarios que disminuye la eficiencia operativa al no contar de los procesos para cada área de forma ordenada. Los directivos no han considerado el principio básico de la segregación de funciones para el desempeño adecuado del personal de las diferentes áreas.

Asimismo, para evaluar el componente información y comunicación se aplicó 5 preguntas, el resultado que se obtiene corresponde a un nivel de confianza alto del 72% y un nivel de riesgo moderado del 28%. La empresa no dispone de personal para verificar el correcto funcionamiento de los canales de información por lo que no se garantiza la implementación de las recomendaciones en relación al control interno emitidas por los auditores internos y externos, además no se informa de manera puntual a las autoridades competentes sobre las falencias del control

interno para tomar las medidas correctivas y no cuenta con un proceso de validación de la información compartida externamente para garantizar su exactitud y confiabilidad.

Finalmente, para el componente monitoreo y supervisión se aplicó 4 preguntas, el resultado que se obtiene es un nivel de confianza bajo del 45% y el nivel de riesgo del 55% que es alto. La organización no dispone de un sistema de control interno, razón por la cual, se hace imposible efectuar evaluaciones periódicas de eficiencia y vigencia de los componentes. La alta gerencia de la empresa no toman en cuenta las recomendaciones sugeridas para el mejoramiento del control interno, en consecuencia, la comunicación no es oportuna y apropiada entre las diferentes áreas.

Tabla 21. Nivel de confianza y riesgo por componente del Cuestionario del Control Interno

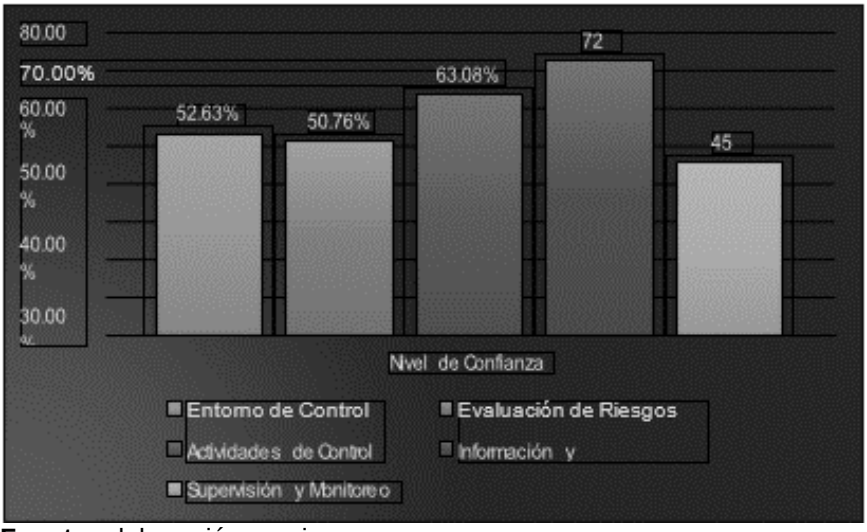
Componente	Nivel de Confianza	Riesgo Inherente - Control	Calificación de Confianza	Calificación del Riesgo
Entorno de Control	52.63%	47.37%	MODERADO 	MODERADO 
Evaluación de Riesgos	50.76%	49.24%	MODERADO 	ALTO 
Actividades de Control	63.08%	36.92%	MODERADO 	MODERADO 
Información y Comunicación	72%	28%	ALTO 	MODERADO 
Supervisión y Monitoreo	45%	55%	BAJO 	ALTO 

Fuente: elaboración propia

En la Tabla 21 se registra que el componente con mayor nivel de confianza es el de información y comunicación con un 72%, lo que representa que en la empresa no se encuentran definidas líneas de comunicación claras y eficientes, todo el personal se preocupa por buscar los diferentes mecanismos para que la información se direccione a toda la entidad y de esta manera garantizar la eficiencia de la información a través de calidad, veracidad, oportunidad, accesibilidad.

Además, se verifica que el componente supervisión y monitoreo alcanza un 45% de confianza baja, lo que significa que aún no está implementado el sistema de control interno por lo que no se realiza supervisiones.

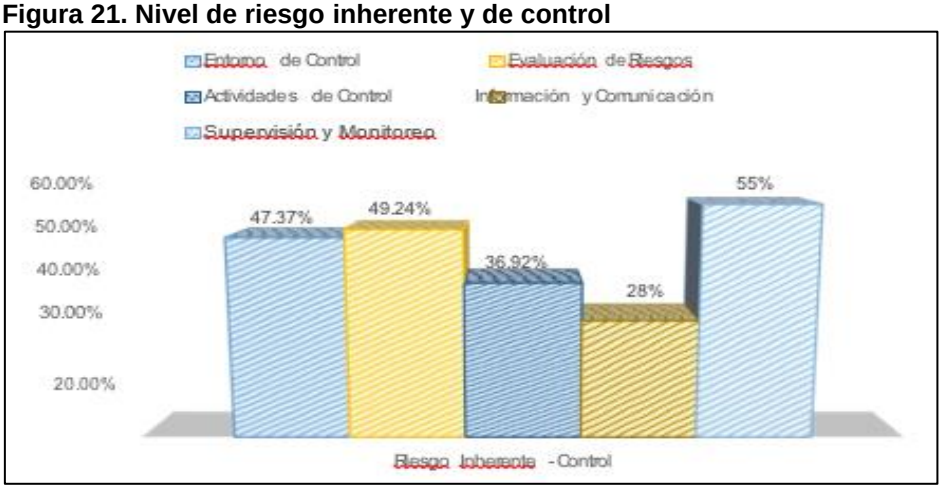
Figura 20. Nivel de confianza



Fuente: elaboración propia

En la figura 21 al analizar la relación entre el riesgo inherente y riesgo de control el componente con mayor porcentaje es el de supervisión y monitoreo con un 55%, que es por no contar con un sistema de control interno, la empresa es vulnerable a hechos que afecten el desarrollo normal de las operaciones. Así mismo el componente información y comunicación presenta un 28% de nivel de riesgo, lo que evidencia que la información interna fluye de forma eficiente, a pesar de no contar con líneas definidas de comunicación claras.

Figura 21. Nivel de riesgo inherente y de control



Fuente: elaboración propia

De igual manera en la figura 22, se puede observar dos componentes con un nivel de riesgo alto, como la supervisión y monitoreo con un 55% y el componente evaluación de riesgos con 49,24%, lo que significa que muchas preguntas de los componentes evaluados, la mayoría de respuestas fueron negativas.

Figura 22. Componentes críticos



Fuente: elaboración propia

En la tabla 22 se evidencian los resultados del cuestionario de control interno aplicado a la empresa INALPEV Cía. Ltda. en donde se aplicaron 54 preguntas a 14 personas dándonos un total de 756 respuestas, dando como resultado nivel de confianza moderado del 56,75% y un nivel de riesgo moderado del 43,25%. La calificación global no muestra un riesgo alto, sin embargo, la organización debe emprender actividades que contribuyan a mejorar el nivel de confianza. Con el análisis realizado a cada uno de los componentes se identificó las falencias de cada uno, razón por la que se debe implementar políticas y procesos en cada área evaluada que permita el mejoramiento operativo continuo.

Tabla 22. Nivel de confianza y riesgo global

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Calificación de Confianza	Calificación del Riesgo
756	429	56.75%	43.25%	MODERADO	MODERADO

Fuente: elaboración propia

En la figura 23 se indica los parámetros de los niveles de confianza y riesgo que se utilizaron para el análisis de los resultados del cuestionario de control interno.

Figura 23. Parámetros del nivel de confianza y nivel de riesgo

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	**MODERADO**	**ALTO**
5% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
95% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	**MODERADO**	**BAJO**
NIVEL DE RIESGO		

Fuente: elaboración propia

Hoja de hallazgos

A continuación, en la tabla 23, se detallanlos resultados del diagnóstico y evaluación del cuestionario de control interno aplicado a la empresa INAPEV Cía. Ltda. Mediante los atributos del hallazgo, la condición registra la deficiencia que se ha encontrado, el segundo atributo que es el criterio, se refiere a la norma o principio que respalda el cumplimiento de la condición, seguidamente la causa se refiere a la explicación por la cual sucedió la deficiencia observada, el efecto hace alusión la consecuencia potencial o real de la condición y por último la recomendación constituye la posible solución del problema y se dirige a una persona especifica.

Tabla 23. Hoja de hallazgos del Cuestionario de Control Interno

INAPEV Cía. Ltda.					
No.	**CONDICIÓN**	**CRITERIO**	**CAUSA**	**EFECTO**	**RECOMENDACIÓN**
1	No se ha establecido en la empresa un manual de políticas y procedimientos claros para prevenir y detectar fraudes, sobornos y prácticas corruptas en la empresa.	NIA 315. Procedimientos de valoración del riesgo y actividades relacionadas, Numeral 6, Literal a. COSO 2013: Ambiente de control, Principio 8 Considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.	Falta de interés de los directivos de la empresa.	Posible exposición a fraudes, sobornos, prácticas corruptas.	Al Gerente Definir políticas y procedimientos claros para prevenir y detectar fraudes, sobornos y prácticas corruptas en la entidad.
2	No se incentiva y recompensa a los empleados por comportarse éticamente y cumplir con los estándares establecidos.	NIA 315. Apartado A38 Mediciones del desempeño de los empleados y políticas de incentivos. COSO 2013: Ambiente de control, Principio 1 La organización demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.	Desinterés de los directivos de la empresa.	Disminución del compromiso y pertenencia con la empresa.	Al Gerente y al jefe de Talento Humano, Organizar charlas motivacionales de comportamiento ético y compromiso con la empresa.
3	No se fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan seguros para reportar cualquier preocupación ética o violación de las políticas establecidas.	NIA 315. Anexo 1 Entorno de Control Literal (a) Comunicación y vigilancia de la integridad y de los valores éticos.	No existe preocupación de los directivos por fomentar un ambiente de trabajo seguro.	Que no se proporcione información sobre el incumplimiento de las políticas establecidas.	Al Gerente y jefe de Talento Humano que se instale un buzón de sugerencias para la mejora continua.
4	No se asignan claramente las responsabilidades de supervisión a los empleados, ni se establecen metas claras.	NIA 315. Anexo 1 Entorno de Control Literal (f) Asignación de Autoridad y Responsabilidad. COSO 2013: Ambiente de control, Principio 2 El consejo de administración demuestra una independencia de la	No existe preocupación por parte de los supervisores de las áreas de trabajo.	Desorganización en la empresa.	Al Gerente asignar las responsabilidades de supervisión a los empleados y las metas.

		administración y ejerce una supervisión del desarrollo y el rendimiento de los controles internos			
5	No se llevan a cabo revisiones regulares del desempeño de los empleados, ni se proporciona retroalimentación.	NIA 315. Anexo 1 Entorno de Control Literal (g) Políticas y prácticas relativas a recursos humanos. COSO 2013: Ambiente de control Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión	Falta de interés de los directivos para realizar evaluaciones periódicas del desempeño de los empleados.	No se puede cumplir los objetivos empresariales.	Al Gerente organizar evaluaciones periódicas de desempeño de los empleados
6	No se realizan revisiones periódicas de los procesos internos para identificar áreas de mejora y eficiencia	NIA 315. Seguimiento de Controles, Numerales del 11, 12 y 13. COSO 2013: Actividades de control Principio 12: La organización despliega actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen dichas políticas en acción.	Inexistencia de procesos definidos para identificar posibles mejoras	Estancamiento de los procesos internos.	Al Gerente y jefes de las distintas áreas realizar revisiones periódicas de los procesos internos.
7	No hay un documento que detalla de manera apropiada las funciones específicas y constantes de cada puesto de trabajo	NIA 315. Actividades de Control, segregación de funciones.	Desorganización global de la empresa	Duplicidad de funciones.	Al jefe de talento humano establecer de forma documentada las funciones específicas de cada puesto de trabajo.
8	No existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales.	NIA 315. Apartado A70 Literal g. Políticas y prácticas de recursos humanos	Falta de presupuesto empresarial	Sobrecarga laboral	Al Gerente y jefe de talento humano, reestructurar las necesidades de acuerdo a las áreas de trabajo.

9	No se pueden encontrar flujogramas que reflejen un adecuado funcionamiento de los diferentes procesos.	COSO 2013, Principio 13 La organización genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	Falta de Recopilación de información	Desconocimiento de los procesos para la Identificación de los aciertos y errores.	Al Gerente y a los jefes de las distintas áreas definir diagramas de flujo que permitan identificar las etapas en cada proceso.
10	No se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección riguroso para asegurar la contratación de empleados competentes.	NIA 315. Apartado A70 Literal g. Políticas y prácticas de recursos humanos.	Falta de organización para asegurar la contratación de los mejores empleados.	Personal incompetente	Al gerente y al jefe de talento humano, estructurar el proceso de contratación del personal.
11	No se proporciona capacitación y desarrollo profesional a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias.	COSO 2013: Evaluación de riesgos Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes	No existe personal competente por una inadecuada selección.	Pérdida de recursos e incumplimiento de los objetivos.	Al gerente y jefe de talento humano, Capacitar al personal para mejorar sus habilidades y competencias.
12	No se realizan evaluaciones periódicas del desempeño para identificar las necesidades de capacitación adicional.	NIA 315. Apartado A70 Literal g. Políticas y prácticas de recursos humanos.	Falta de un cronograma de evaluaciones periódicas del desempeño.	Dificulta la interacción de los empleados con los objetivos empresariales.	Al gerente y jefe de talento humano Organizar evaluaciones periódicas del desempeño para llevar a cabo capacitaciones adicionales.
13	No se fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos en la institución.	COSO 2013: Evaluación de riesgos Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes	Falta de capacitaciones.	Disminución del desempeño laboral y falta de motivación individual.	Al gerente y jefe de talento humano Promover el aprendizaje continuo y la actualización de conocimiento por medio de capacitaciones.

14	No se establecen controles internos para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.	NIA 315. Seguimiento de los controles, numeral 11	Cultura organizacional inexistente	Fraudes, robos o compras excesivas, mala atención al cliente.	Al gerente y jefes de las diferentes áreas establecer controles internos para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos.
15	No existe un proceso para reportar y abordar el incumplimiento y conductas inapropiadas.	NIA 315. Comunicación, apartado A86	Entorno laboral deficiente.	Influye en la imagen empresarial y genera una baja productividad.	Al gerente y jefes de las diferentes áreas definir un proceso para informar el incumplimiento y conductas inapropiadas
16	No se han establecido objetivos claros y medibles para la gestión de riesgos.	NIA 315. Los objetivos de la función de auditoría interna, apartado A102 COSO 2013: Evaluación de Riesgos, Principio 6. La organización especifica objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y valoración de los riesgos relacionados a los objetivos.	Por desinterés de los directivos no se han definido objetivos claros y medibles para la gestión de riesgos.	Fuga de recursos por falta de resultados.	Al gerente y jefes de las diferentes áreas establecer objetivos claros y medibles para la gestión de riesgos.
17	No se utiliza una metodología para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.	NIA 315. Riesgos que requieren una consideración especial de auditoría, numeral 27. COSO 2013: Principio 7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben administrarse.	Desconocimiento de metodología acorde a las necesidades de la empresa.	Los directivos no fomentan la prevención de riesgos potenciales.	Al gerente y jefes de las diferentes áreas seleccionar una metodología adecuada para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados.
18	No se realizan evaluaciones periódicas para detectar nuevos riesgos o cambios en los riesgos existentes.	COSO 2013: Principio 7. La organización identifica los riesgos sobre el cumplimiento de los objetivos a través de la entidad y analiza los riesgos para determinar cómo esos riesgos deben administrarse.	Falta de organización de los directivos de la empresa.	Vulnerabilidad de la empresa frente a acontecimientos inesperados.	Al gerente y jefes de las diferentes áreas realizar evaluaciones periódicas para la detección de nuevos riesgos y cambios en los riesgos existentes.

19	No existe una política de denuncia de fraudes, ni tampoco se promueve un entorno seguro para reportar irregularidades.	NIA315. Procedimientos de Valoración de Riesgos y Actividades Relacionadas, Numeral 6, Literal a. COSO 2013: Principio 8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de los objetivos.	Desinterés de los directivos de la empresa.	Entorno deficiente de expresar libremente la denuncia de fraudes.	Al gerente y a los jefes de cada área establecer políticas de denuncia de fraudes.
20	No tiene un sistema para identificar y evaluar los cambios significativos en su entorno operativo, regulaciones y tecnología.	COSO 2013: Actividades de Control, Principio 11. La organización elige y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el cumplimiento de los objetivos.	Falta de interés para identificar y evaluar los cambios del entorno operativo, regulaciones y tecnología.	Incertidumbre que afecta a las personas y a la metodología de trabajo.	Al gerente diseñar un sistema para identificar los cambios más importantes del entorno operativo, regulaciones y tecnología.
21	No se ha identificado y seleccionado las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos clave de la empresa.	COSO 2013: Actividades de Control, Principio 10. La Organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	Desinterés de los directivos para la identificación y selección de las actividades de control para mitigar riesgos.	Alta posibilidad de que un acontecimiento no deseado se materialice.	Al gerente identificar y seleccionar las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos clave de la empresa.
22	No se asigna responsabilidades a personas específicas para llevar a cabo las actividades de control identificadas.	NIA. 315 ApartadoA70, Literal g, Asignación de autoridad y responsabilidad.	Falta de asignación de responsabilidad por la alta gerencia.	El personal hace caso omiso de los sistemas y procedimientos.	Al gerente identificar y seleccionar las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos clave de la empresa.
23	No cuenta con políticas y procedimientos establecidos para guiar la ejecución de las actividades de control.	NIA 315. Identificación de Control y Riesgos. A88. Para asegurar el seguimiento de las directrices de la dirección, son necesario las actividades de control que no son más que políticas y procedimientos. COSO 2013: Actividades de control, Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control.	Descuido de los directivo de disponer de políticas y procedimientos para las actividades de control.	Controles innecesarios, costos excesivos.	Al gerente establecer políticas y procedimientos para la ejecución de las actividades de control.

24	No se realizan actividades de control conforme a los tiempos establecidos.	COSO 2013: Actividades de Control. Principio 10. La organización elige y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos para el logro de objetivos a niveles aceptables.	Falta de un cronograma con delimitación de tiempos establecidos.	Desviaciones en las operaciones.	Al gerente definir actividades de control conforme a los tiempos establecidos.
25	No se cuenta con mecanismos para recopilar, analizar y comunicar la información necesaria para evaluar la efectividad de los controles.	COSO 2013: Información y Comunicación. Principio 14. La organización comunica información internamente, incluyendo objetivos y responsabilidades sobre el control interno, necesarios para apoyar funcionamiento del control interno.	No cuenta con líneas formales de comunicación e información.	Datos falseados o divulgados sin autorización.	Al gerente y a los jefes de cada área determinar mecanismos para el flujo adecuado de la información.
26	No se monitorea y evalúa la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno.	COSO 2013: Información y Comunicación, Principio 13. La organización obtiene o genera y usa información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	No existe un plan de validación y evaluación de la calidad y confiabilidad de la información.	No identificar logros o debilidades que permiten tomar medidas correctivas para la optimización de resultados.	Al gerente y a los jefes de las diferentes áreas diseñar un plan de monitoreo para evaluar la calidad y confiabilidad de la información.
27	No dispone de personal designado para verificar y registrar regularmente el correcto funcionamiento de los canales de información.	COSO 2013: Información y Comunicación, Principio 15. La organización se comunica con grupos externos con respecto a situaciones que afectan el funcionamiento del control interno.	No cuenta con el personal suficiente.	No disponer de la capacidad de reunir, procesar y compartir datos de forma oportuna e integrada.	Al gerente y al jefe de talento humano, designar al personal para la verificación y registro del funcionamiento adecuado de los canales de información.
28	No se garantiza la implementación de las recomendaciones en relación al control interno emitidas por los auditores internos y externos.	COSO 2013: Actividades de Monitoreo, Principio 16 La organización selecciona, desarrolla, realiza evaluaciones continuas y/o separadas para comprobar cuando los componentes de control interno están presentes y funcionando.	No cuenta con una matriz de recomendaciones.	No se genera los cambios sugeridos para la consecución de los objetivos empresariales.	Al gerente y a los jefes de las diferentes áreas estructurar una matriz para realizar el seguimiento y monitoreo de las recomendaciones emitidas por los auditores.

29	No se informa de manera puntual a las autoridades competentes sobre las falencias del control interno, para que se tomen las medidas correctivas correspondientes.	COSO 2013: Actividades de Monitoreo, Principio 17 La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.	Falta de coordinación entre las diferentes áreas de la empresa	Toma de decisiones erróneas.	Al gerente y a los jefes de las diferentes áreas establecer canales de información sobre las falencias del control interno.
30	No cuenta con personal asignado para realizar de manera periódica la comprobación y registro del adecuado desempeño de los canales de comunicación.	COSO 2013: Actividades de Monitoreo, Principio 17 La organización evalúa y comunica deficiencias de control interno de manera adecuada a aquellos grupos responsables de tomar la acción correctiva incluyendo la Alta Dirección y el Consejo de Administración, según sea apropiado.	No cuenta con el personal suficiente.	No se realiza de manera continua la comprobación y registro de los canales de comunicación adecuados.	Al gerente y al jefe de talento humano, designar el personal para realizar de manera periódica la comprobación y registro del adecuado desempeño de los canales de comunicación.

Fuente: elaboración propia

Análisis de las áreas de administración, ventas, compras, contabilidad y producción

Los resultados de la lista de chequeo aplicada a la empresa INALPEV Cía. Ltda. en las áreas de administración, ventas, compras, contabilidad y producción**,** en la tabla que se presenta a continuación se describen los niveles de confianza y riesgo para cada uno de los componentes evaluados. Para el primer componente se realizó 19 preguntas, donde se observó el cumplimiento de cinco de ellas, dándonos como resultado un nivel de confianza bajo del 26.32% y un nivel de riesgo alto del 73.68%.

Estos resultados se deben principalmente a varias deficiencias encontradas entre las más relevantes están que en la empresa no se ha establecido un manual de políticas y procedimientos para prevenir fraudes, de igual manera no se asignan claramente las responsabilidades de supervisión, además no se realizan revisiones del desempeño de los empleados y no se efectúan revisiones periódicas de los procesos internos, asimismo no cuenta con flujo gramas de los procesos.

Con relación al segundo componente, evaluación de riesgos se aplicó 13 preguntas con el cumplimiento de 8 preguntas, en los 5 restantes no se observa un cumplimiento acertado, el resultado obtenido es del 61,53% de nivel de confianza moderado y un 38,47% de nivel moderado de riesgo.

Entre las deficiencias detectadas se evidencia que no se realizan capacitaciones para una adecuada gestión de los riesgos, igualmente no se dispone de personal para realizar las tareas, además, no cuenta con la respectiva documentación para evaluar los riegos, otra deficiencia detectada es la inexistencia de matrices para la gestión de riesgos junto con planes de contingencia.

Con relación al tercer componente actividades de control se aplicó 13 preguntas, se observó el cumplimiento de 7 preguntas, obteniendo un nivel de confianza de 53.85% moderado y un 46,15% de nivel de riesgo moderado. Entre los resultados más importantes se encuentra que no se dispone de un manual específico de funciones, políticas y procedimientos en las áreas evaluadas y no se asignan

responsabilidades a personas específicas para llevar a cabo las actividades de control.

Para el componente información y comunicación se aplicó 5 preguntas y se observa el cumplimiento de 4 de ellas, registrando un nivel de confianza alto del 80% y un nivel de riesgo bajo del 20%. Con respecto a las deficiencias se identifica que no se monitorea y evalúa la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno y no dispone de personal para verificar y registrar regularmente el correcto funcionamiento de los canales de información.

Finalmente para el componente supervisión y monitoreo de 4 preguntas planteadas se observa que no se cumple ninguna de ellas, obteniendo un nivel de confianza nulo y un nivel de riesgo alto. Estos resultados se deben a que la empresa no cuenta con una matriz de supervisión y monitoreo que describa las recomendaciones por no disponer de un sistema de control interno que permita informa a las autoridades sobre las falencias detectadas para tomar acciones correctivas.

Tabla 24. Nivel de confianza y riesgo por componentes

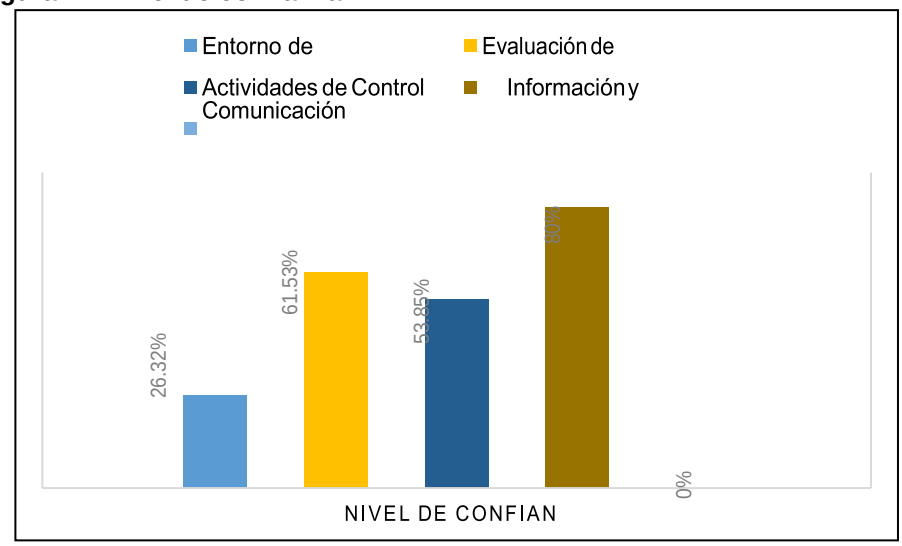
Componente	Nivel de Confianza	Riesgo inherente-Control	Calificación de Confianza	Calificación del Riesgo
Entorno de Control	26.32 %	73.68 %	BAJO 	ALTO 
Evaluación de Riesgos	61.53 %	38.47 %	MODERADO 	MODERADO 
Actividades de Control	53.85%	46.15 %	MODERADO 	MODERADO 
Información y Comunicación	80%	20%	ALTO 	BAJO 
Supervisión y Monitoreo	0%	100%	BAJO 	ALTO 

Fuente: elaboración propia

A continuación en la figura 24 se observa que el componente que mayor nivel de confianza tiene es información y comunicación con un 80% que pese a no monitorear

y evaluar la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno, tiene canales de comunicación efectivos, posee sistemas de información para comunicar y distribuir políticas a los proveedores, clientes y otras partes externas. Por otro lado el componente supervisión y monitoreo tiene un nivel de confianza nulo, que representa la necesidad de implementar un sistema de control para la evaluación de este componente.

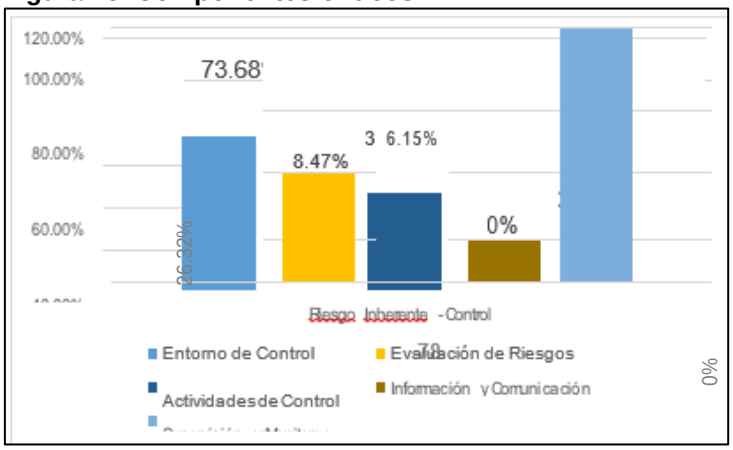
Figura 24. Nivel de confianza



Fuente: elaboración propia

En la figura 25 detalla que el componente con el porcentaje más alto es el de supervisión y monitoreo, dando a entender que no se está dando acatamiento de este. Con respecto al componente de información y comunicación con un porcentaje de 20, es el que posee el mayor cumplimiento de las preguntas, evidenciándose que hace falta monitorear y evaluar la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno.

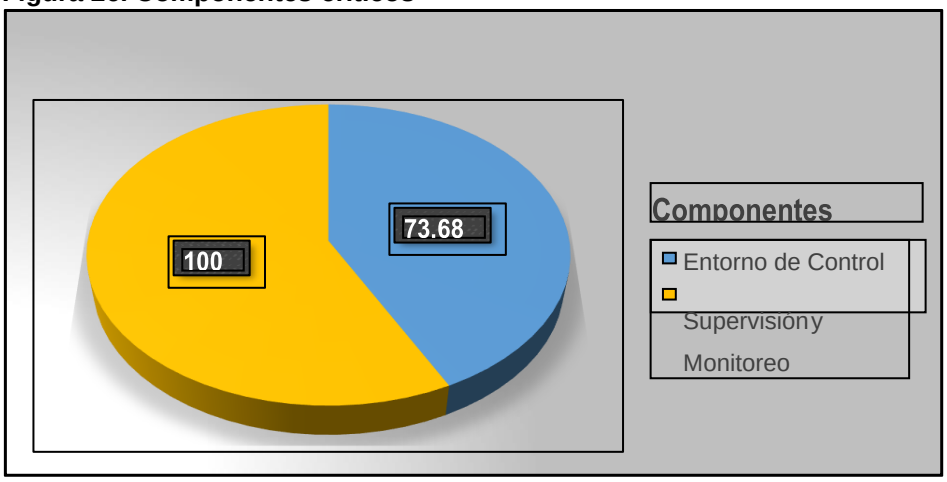
Figura 25. Componentes críticos



Fuente: elaboración propia

En la figura 26 expone los dos componentes con los niveles de riesgo más alto, la supervisión y monitoreo con un 100% y el entorno de control con un nivel de riesgo del 73,68%, en ambos casos se debe poner mayor atención y toma de acciones que fomenten el cumplimiento de los objetivos trasados.

Figura 26. Componentes críticos



Fuente: elaboración propia

En la lista de chequeo global realizado en INALVEP Cía. Ltda. en las áreas de administración, ventas, compras, contabilidad y producción se registra en la tabla 25 los niveles de riego y confianza que se aplicaron en las 54 preguntas de los 5 componentes evaluados, donde 24 preguntas acertaron con su cumplimiento, esto quiere decir que posee un nivel bajo de confianza del 44.44%, con respecto al nivel de riesgo podemos ver un porcentaje considerado alto con 55,56%. Considerando que las áreas evaluadas son muy importantes en la empresa es necesario efectuar

políticas y procesos que fomenten la mejora de forma continua las deficiencias detectadas para lograr el desarrollo óptimo de las actividades empresariales.

Tabla 25. Niveles de confianza y riesgo global

Ponderación Total	Calificación Total	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo	Calificación de Confianza	Calificación de Riesgo
54	24	44.44%	55.56%	BAJO	ALTO

Fuente: elaboración propia

Manual de Políticas y procedimientos para las áreas de administración, ventas, compras, contabilidad y producción de la Empresa INALPEV Cía. Ltda.

El presente manual de políticas y procedimientos se ha desarrollado considerando los lineamientos que permitan alcanzar los objetivos empresariales con toma de decisiones oportunas, esto servirá para una segura y constante verificación de las operaciones. Este manual tiene como finalidad detallar las políticas y procedimientos para las áreas administrativa, compras, ventas, contabilidad y producción de INALPEV Cía. Ltda. De esta manera, se trata de llegar a la eficiencia en la operatividad y productividad de las distintas áreas, para que la entidad sea vista como una de las mejores procesadoras de frutas al servicio del país.

Las políticas y procedimientos que se describen en el presente manual están sujetas a las necesidades que a diario se presentan en la empresa, actuando de manera lógica y coherente con todos quienes conforman la empresa, empleen de manera eficiente los recursos existentes dentro de la entidad y obtener el máximo beneficio de estas. Por último, se encuentra el tiempo asignado que se necesitará en la ejecución de los procesos, para que exista un mejor entendimiento y análisis, se emplean los flujogramas, los mismos que constituyen herramientas que ayudarán a visualizar de forma clara los procedimientos que se deben realizar en cada área por el personal administrativo, contable y de planta.

Inobservancia a las normas establecidas en el manual

Cuando los directivos, personal operativo o administrativo no acaten las políticas y procesos implantados, se procederá con las siguientes sanciones:

- Un llamado de atención por parte del gerente o jefe de talento humano.
- Si se incumple con las políticas por reiteradas ocasiones se descontará un porcentaje de entre el 5% - 10% del total del sueldo que perciba la persona, de acuerdo a los que señala el Reglamento Interno.

Vigencia

El manual de políticas y procedimientos de la empresa INALPEV Cía. Ltda. entrará en vigencia a partir de agosto del año 2023, este manual fue imple- mentado con base a la evaluación del control interno que se ejecutó en las áreas mencionadas, mediante un análisis de confianza y riesgo se determinó necesario la realización del presente documento, que servirá como guía para el adecuado desarrollo de las actividades operacionales que contribuya a la mejora continua.

Objetivos

- Establecer políticas y procedimientos que permitan a los directivos en la toma oportuna de decisiones para una eficiencia operativa de las áreas de administración, contabilidad, compras, ventas y producción de INALPEV Cía. Ltda.
- Instruir al personal de la empresa para que siga adecuadamente las políticas y procedimientos establecidos en las áreas anteriores.

Alcance

Las políticas y procedimientos que se mencionan en este manual deben ser aplicados por los directivos y personal de las áreas de administración, contabilidad, compras, ventas y producción, estas personas están obligadas a dar cumplimiento

a cada una de las políticas y procesos para asegurar el funcionamiento adecuado de las actividades de las áreas antes mencionadas.

Funciones y responsabilidades del personal

Gerente general

- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y asumir roles de liderazgo dentro de la organización.
- Planificar metas generales y específicas de la empresa a corto y mediano plazo.
- Controlar las actividades planificadas, comparar lo realizado y detectar las desviaciones.
- Coordinar el trabajo con los distintos Jefes de Área.
- Definir lineamientos generales de gestión.
- Dirigir el desempeño directo del área de control.
- Ser el representante de la empresa.
- Asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos aplicables.
- Aprobar todos los pagos a realizar.

Contador general

- Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera
- Llevar la contabilidad general de la empresa.
- Presentar reportes al Gerente mensualmente, o cuando se requiera.

Jefe de talento humano

- Gestionar los procesos de contratación, selección y capacitación de personal.
- Determinar una distribución adecuada de las funciones.
- Desarrollar un ambiente armonioso y agradable de trabajo.
- Evaluar el desempeño del recurso humano de la empresa.
- Comunicar las políticas de recursos humanos y garantizar el cumplimiento completo.
- Definir perfiles y diseños de puestos.
- Determinar las condiciones de empleo.

Jefe de planta

- Realizar y supervisar el proceso productivo (entradas-procesos-salidas-retroalimentación).
- Recepción de órdenes de producción.
- Control y supervisión del proceso productivo.
- Control de calidad de insumos y materias primas recibidos.
- Control de calidad del producto.
- Gestionar todas las actividades competentes para el desarrollo correcto de todas las actividades de producción.

Jefe de ventas

- Supervisar y coordinar todas las actividades que se ejecuten en el departamento a su cargo.
- Supervisar los procesos de selección y capacitación del personal de nuevo ingreso a la sección de ventas.
- Mantener comunicación con la gerencia de la empresa para realizar planificaciones y proponer estrategias.
- Mantener una buena relación con los clientes.
- Actualizar constantemente la información sobre tendencias de ventas y nuevas técnicas de marketing.

Jefe de compras

- Prospección, búsqueda y negociación con proveedores. Debe tener conocimiento exhaustivo de los provee- dores que surten en su sector y mercado. Información relevante como, catálogo de materiales y productos de cada uno, calidades en relación al precio, tiempos de entrega y su fiabilidad, distancia geográfica hasta la empresa, nivel de saneamiento económico, reputación.
- Analizar los cotos de las materias primas, componentes o materiales. Disponer de información de precios actualizados por material y producto de cada proveedor, esto puede suponer un ahorro de tiempo y agilidad en la realización de presupuestos.

- Control de calidad de las materias primas y componentes. Es aconsejable que el jefe de compras esté al tanto de los productos comprados. Controlar toda la gestión documental que acompaña a cada compra. Su trabajo implica llevar un control documental de cada compra y elaborar protocolos que agilicen los procesos de compra y con ello se reduzcan costes a futuro.
- Información a tiempo real del inventario de la organización. Es conveniente que el jefe de compras disponga de información a tiempo real del estado del almacén de materia prima.
- Diseñar el área de compras. Todo jefe de compras, como responsable máximo de esta área deberá tener la potestad de diseñar la estructura de la misma junto con el jefe de producción.

Políticas y procedimientos para el área administrativa

El departamento administrativo es el encargado de la gestión y está directamente relacionado con la gestión de la empresa, por lo que es un departamento muy importante en la organización. Las políticas de control administrativo contenidas en este manual son de gran relevancia para la implementación y gestión y administración eficiente en las áreas comerciales y de trabajo para el logro de los objetivos empresariales.

Objetivos

1. Disponer de actividades de control claras para el adecuado desenvolvimiento tanto del área administrativa como de las demás áreas que integran la empresa.
2. Garantizar la eficiencia y eficacia de las labores designadas para todas las áreas.

Alcance

Área Administrativa

Responsable

Gerente

Políticas generales

- Organizar a todo el personal de la empresa.
- Trabajar en coordinación con todas las áreas que integran la empresa, en especial con el área de contabilidad.
- Aprobar la adquisición de los bienes y servicios necesarios tanto para el funcionamiento de la empresa, como para la producción.
- Planificar capacitaciones y actualizaciones en las distintas áreas requeridas por el personal operativo y administrativo.
- Proporcionar un trato cordial a todos quienes conforman la empresa, personal, clientes y proveedores.
- Intervenir oportunamente para encontrar soluciones en las deficiencias encontradas en la empresa.
- Autorizar la documentación y reportes como pagos, balances, cheques, entre otros.
- Verificar los presupuestos anuales de la entidad.
- Contratar al personal necesario para cubrir los procesos operativos de la entidad.
- Controlar en coordinación con el jefe de talento humano la asistencia puntual de todos los empleados de la empresa de acuerdo al horario de trabajo según las normas establecidas.
- Justificar conjuntamente con el jefe de talento humano la inasistencia y atrasos del personal para aplicar las sanciones establecidas de acuerdo al Reglamento Interno.
- Documentar el seguimiento y control de los objetivos empresariales y los indicadores de gestión.
- Motivar permanentemente al personal para un mejor respuesta profesional.

Políticas para evaluación de riesgos

- Establecer objetivos claros y medibles para la gestión de riesgos.
- Determinar actividades de control necesarias para mitigar los riesgos.
- Planificar capacitaciones sobre evaluación de riesgos.
- Aplicar metodologías para la evaluación de los riesgos identificados.

- Documentar las evaluaciones de los riesgos.
- Evaluar la fiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno.
- Verificar el correcto funcionamiento de los canales de información y comunicación.
- Controlar en las áreas las diferentes líneas de comunicación, verificando que estas sean efectivas.
- Validar las líneas de comunicación compartida para los usuarios externos para garantizar la exactitud y confiabilidad.

Políticas para supervisión y monitoreo

- Evaluar de manera continua la efectividad de las actividades de control que se han establecido.
- Supervisar el cumplimiento de las recomendaciones del control interno expuestas por los auditores internos y externos.
- Evaluar que los diferentes elementos del sistema de control interno estén presentes y funcionen de manera adecuada en la empresa.
- Inspeccionar las funciones de cada área de la empresa mediante los reportes mensuales difundidos.
- Es necesario supervisar y controlar la implementación de las recomendaciones sugeridas por parte de los auditores externos.
- Se debe monitorear que todos los personales utilicen correctamente su uniforme, en especial los técnicos, los cuales son los designados a las instalaciones de los distintos servicios que se ofertan.
- Controlar que todos los archivos estén ordenados acorde a las fechas.

Procedimientos

- Determinar objetivos y metas claras para la empresa.
- Examinar el cumplimiento de los objetivos y metas dentro del período correspondiente al plan de acción.
- Delimitar las responsabilidades para cada una de las áreas de la empresa.
- Contratar al personal en cada una de las áreas de acuerdo a las competencias y habilidades.

- Contratar al personal en cada una de las áreas de acuerdo con las competencias y habilidades.
- Supervisar y controlar las acciones que se han establecido para la ejecución de los objetivos y metas.
- Reportar al equipo de trabajo el incumplimiento de las actividades para tomar acciones disciplinarias.

Políticas y procedimientos para las áreas de compras y ventas

El manual de políticas y procedimientos para el área de compras y ventas de la empresa INALPEV Cía. Ltda. se ha elaborado con la finalidad de contar con una guía de procedimientos para el desarrollo eficiente de las operaciones que contribuyan a la minimización de posibles riesgos de disminución de ventas y eficiencia en las compras.

Objetivos

- Aumentar la eficiencia en los procesos de ventas y compras.
- Establecer directrices de control en la empresa con el objetivo de disminuir los niveles de riesgo que se maneja en esta área.

Alcance

Área de ventas/compras

Responsable

Jefe de Ventas / Jefe de Compras

Políticas generales de Ventas

- Gestionar la venta con los clientes de forma ordenada y de acuerdo con los lineamientos establecidos por la empresa
- Disponer de un catálogo digital de productos, precios y características.
- Las ventas se realizarán al contado y a crédito.
- La forma de pago de los clientes es en efectivo, mediante cheque o transferencia bancaria.
- Los plazos de las ventas a crédito son de 15 a 30 días.
- Informar sobre las ofertas y promociones mensuales.

- Las ventas realizadas a otras ciudades y provincias serán enviadas por transporte que cuente con refrigeración con cargo a la factura en los tiempos establecidos para la entrega.
- La factura electrónica llegará al correo una vez realizada la venta.
- La empresa se responsabiliza de la garantía de la venta hasta la entrega de los productos.
- Las devoluciones se efectúan únicamente cuando el producto no cumpla con las especificaciones establecidas.

Políticas específicas de ventas

Precio

- La empresa maneja tres tipos de precios en la lista actual de precios vigente: precios de venta al público y/o comercio, precio clientes industriales, precio autoservicio y precio al distribuidor, esto para los productos de consumo y una lista de precios referencial para productos industriales.
- Esta lista de precios será revisada tres veces por año por la Gerencia General, Gerencia Comercial y Gerencia Financiera para realizar cualquier modificación o ajuste conveniente.

Precio clientes comercio

- Se maneja el de la lista actual de precios vigente, condiciones de entrega, plazos de pago, se establece el precio final de venta.

Precio clientes industriales

- En base a visita a estos clientes, de acuerdo a los montos de compra, condiciones de entrega, plazos de pago, tipo de formulaciones, presentaciones y empaques, se establece el precio final de venta.

Precio autoservicios

- El precio para los autoservicios se ha establecido como referencia el precio comercio de la lista actual de precios vigente, dependiendo del volumen de compra, condiciones de entrega, plazos de pago, se establece un descuento adicional.

Precio distribuidores

- Se maneja el de la lista actual de precios vigente y en base a los montos de

compra, condiciones de entrega, plazos de pago, se establece el precio final de venta.

Precio en fábrica:

Público en general

- Se maneja el precio comercio de la lista actual de precios vigente, los pagos son de contado.

Empleados de planta y socios

- Se maneja el precio de distribuidor de la lista actual de precios vigente, el pago será de contado o descontado en el rol de pago en el caso de empleados.

Crédito

La empresa como política de Crédito ha establecido lo siguiente:

Todos los clientes deben tener un expediente abierto en INALPEV CIA. LTDA., esto con la finalidad de mantener un registro y seguimiento de los mismos.

Clientes nuevos.

- De ser posible las dos primeras ventas se realizarán al contado y luego a crédito entre 30 y 45 días, dependiendo del volumen.
- La segunda venta se realizará con el 30% contra factura, y un crédito entre 30 y 45 días.
- Las ventas a crédito se concederán después de haber llenado la solicitud de crédito y los clientes llenarán una letra de cambio, un pagaré o documento legal de respaldo.

Clientes establecidos.

El crédito que se concederá a los Clientes establecidos oscila entre 30 y 60 días, este crédito se concederá después de haber llenado la solicitud de crédito y llenarán una letra de cambio o un pagaré.

Cobro

- Se visitará a los clientes dentro del plazo de crédito establecida para realizar el cobro.
- Llamadas telefónicas preventivas notificándoles el cumplimiento del plazo, por parte del departamento comercial.
- Enviar notificación escrita.
- Si se vence el cobro dentro del plazo establecido, luego de haber agotado todas las posibilidades de cobro por parte del departamento de ventas, el departamento financiero conjuntamente con la Gerencia General procederá a realizarlo mediante un proceso legal.
- Los documentos de garantía que son entregados por los clientes serán archivados por el jefe financiero.

Forma de entrega (Transporte):

Directa

- El traslado del producto desde la empresa hacia las bodegas de nuestros clientes se lo hará en los camiones propios o servicio de transporte contratado, aplicando el coste que este implique.

Indirecta

- Corre por cuenta del cliente el traslado del producto desde las bodegas de INALPEV CIA. LTDA.

Devoluciones

- El departamento de ventas ha establecido como máximo el 1% de devoluciones del valor de ventas totales mensuales del cliente.

Autoconsumo

Muestra de productos

- El producto que se envíe como muestras a los clientes se facturara a los mismos con un 100% de descuento.

Autoconsumo

- Los productos que se consuman en la alimentación del personal de la empresa, se facturaran como autoconsumo a nombre de INALPEV CIA. LTDA, con el 100% de descuento.

Políticas generales de Compras

- Todo requerimiento de compras de mercadería debe ser aprobada por el gerente general y el jefe de compras con sus respectivas firmas.
- Evaluación y selección de proveedores.
- Solicitar cotizaciones a los proveedores seleccionados.
- Elaboración de las órdenes de compras.
- Recepción de los bienes adquiridos de acuerdo a la factura recibida.
- Almacenamiento de los bienes, insumos y materia prima adquirida.
- Envío de la factura al área de contabilidad para el pago y retenciones.

Políticas específicas de compras

Las áreas administrativas son unidades muy importantes dentro de una organización, son las responsables de la gestión y están directamente relacionadas con la gestión de la empresa. Las políticas de control administrativo contenidas en este manual son de gran relevancia para la implementación y gestión y administración eficiente en las áreas comerciales y de trabajo para el logro de los objetivos empresariales.

Producto:

Materia prima: Especialmente las frutas y hortalizas según él requerimiento de Producción.

- Al momento de solicitar la compra, esto estará respaldada por la Solicitud de Compra, emitida por el Responsable de Almacenamiento.
- La adquisición de materia prima se lo realizará a los pequeños y medianos agricultores de la zona de preferencias asociados y calificados, y el pago se

realizará en función del rendimiento obtenido por parte de producción.

- Se efectuará un análisis de comportamiento de precios de las materias primas (frutas y/o hortalizas) en el mercado cada semana.
- En caso de materia prima que ingresa de los pequeños y medianos agricultores se procede a realizar la compra de acuerdo a los requerimientos de Producción cuando este sea de temporada, no hará falta una Orden de Compra.
- No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor.
- Toda materia prima será solicitada para que el proveedor entregue dentro del horario establecido por la empresa, solo en caso de que existe una urgencia de materia prima se podrá receptar fuera de los horarios, previo conocimiento del responsable de Producción.
- La materia prima será evaluada por Control de Calidad, el cual emitirá un informe de las características de la materia prima, luego Producción emitirá un informe del rendimiento del producto, para que a su vez Compras proceda a facturar dicha materia prima, en función del rendimiento.
- Producción tiene que planificar con un tiempo de al menos 3 días para poder traer muestras para realizar ensayos.
- Producción emitirá una orden de pedidos a compras para que realice los contactos de materias primas.

Insumos

- El tiempo de entrega de insumos químicos tanto para producción como para limpieza estos serán entregados máximo en 48 a 78 horas.

Materiales

- El tiempo de entrega será de 15 a 30 días hábiles, para garantizar un abastecimiento oportuno.
- El producto adquirido será controlado, revisado y aprobado por Control de Calidad, para que ingrese a Bodega, caso contrario será devuelto al proveedor inmediatamente.

Plazos

- Se obtendrá descuentos de acuerdo a los volúmenes de compra de suministros siempre buscando la mejor negociación por pronto pago.
- Se solicitará plazos de 30 a 90 días, en suministros y materiales, ayudando de esa forma a la empresa con el financiamiento.

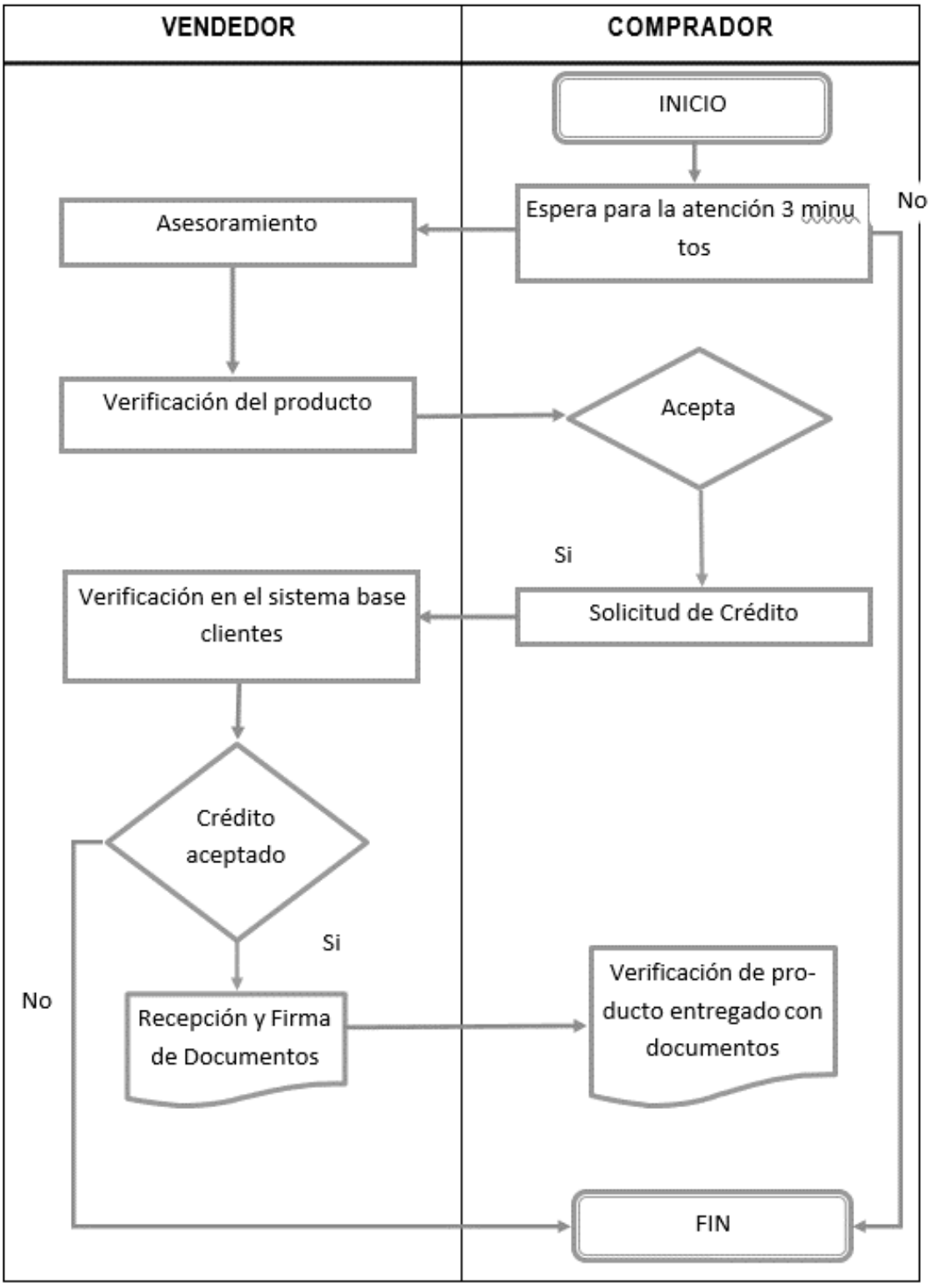
Facturación

- Con respecto a la facturación se exigirá inmediatamente al o los proveedores que nos entreguen Factura y/o Notas de Venta (RISE) según el caso debidamente legalizadas, y en caso de no existir se procederá a llenar una Liquidación de Compra sea esta para materia prima o servicio.
- Se ingresará al sistema contable la facturación al día, para garantizar la buena marcha de sus operaciones comerciales de la empresa, por lo que se exigirá a Bodega entregue al día los ingresos de productos de materia prima a fin de garantizar la eficiencia y eficacia de la compra. Se entregará las facturas al Departamento Financiero, para que proceda a realizar sus pagos respectivos a los proveedores, especialmente a los de materia prima, de acuerdo a la negociación mantenida con cada uno de ellos, a fin de garantizar la confianza.
- Se procederá a realizar las retenciones por las compras efectuadas de materia prima, si este es productor no se realizará retención alguna.
- En caso de que un proveedor de materia prima o insumo es intermediario se procederá a efectuar la retención de acuerdo con las disposiciones reglamentarias emitidas por Rentas Internas vigente.
- Las retenciones se entregarán al proveedor no mayor de los cinco días hábiles de emitida la factura, siempre y cuando llegue al departamento dentro de este período.

Fondo rotativo para compras

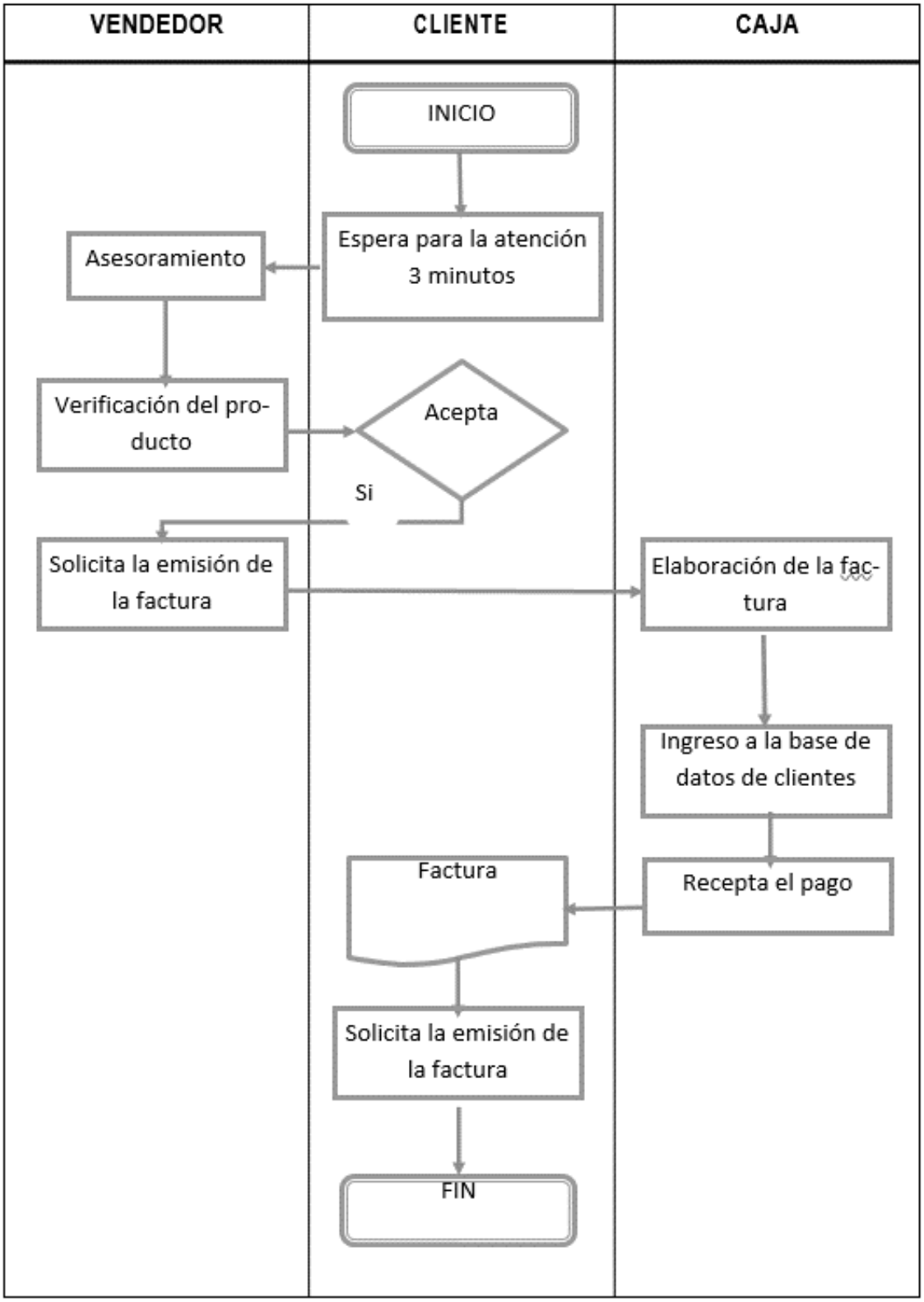
- En caso de existir compras menores se solicitará a través de un memorando a la Gerencia que autorice el fondo que estará entre $ 200 a 500. El mismo que se realizará la entrega de los justificativos inmediatamente.

Figura 27. Diagrama de Flujo del proceso de ventas a crédito



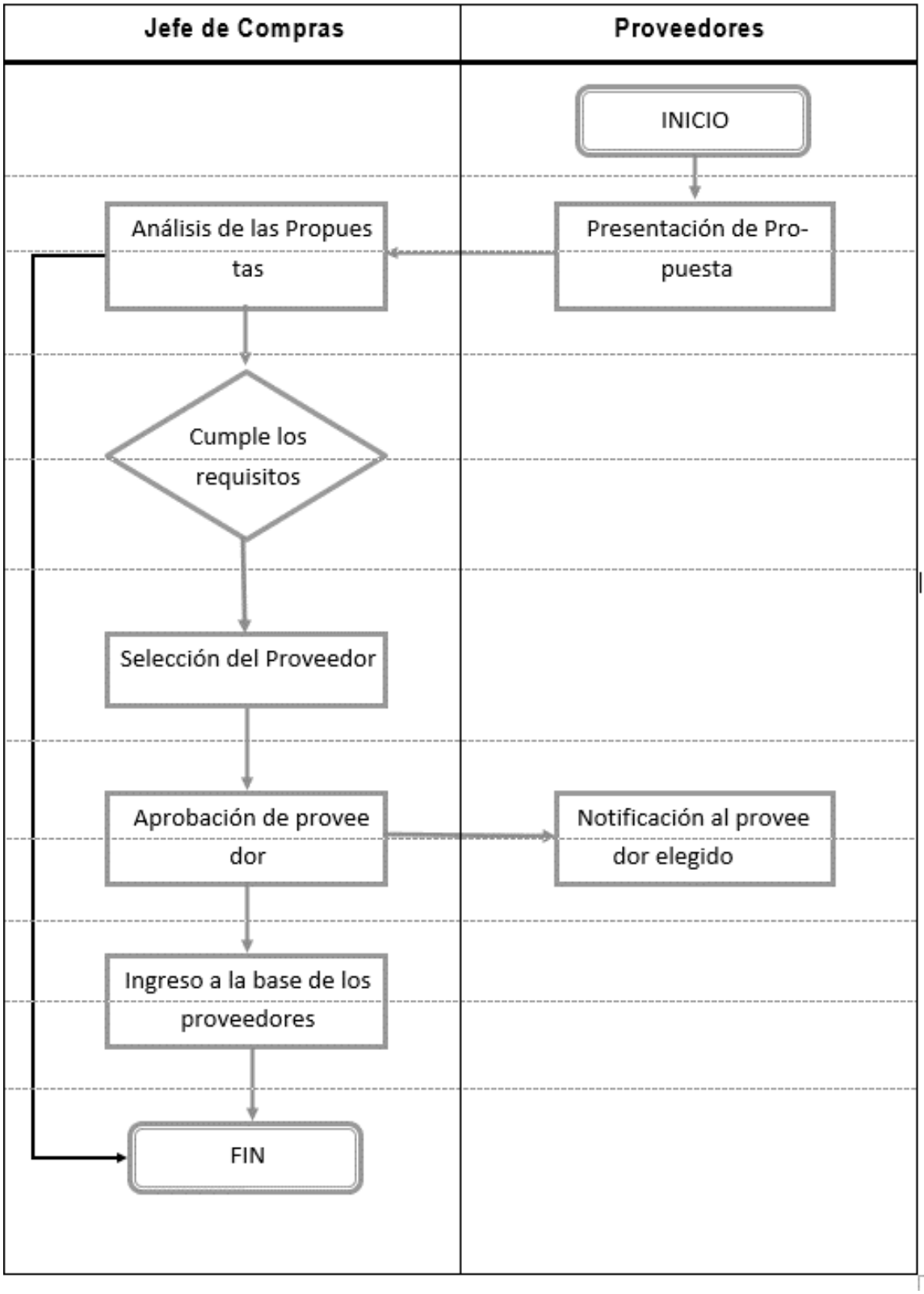
Fuente: elaboración propia

Figura 28. Diagrama de Flujo del proceso de ventas al contado



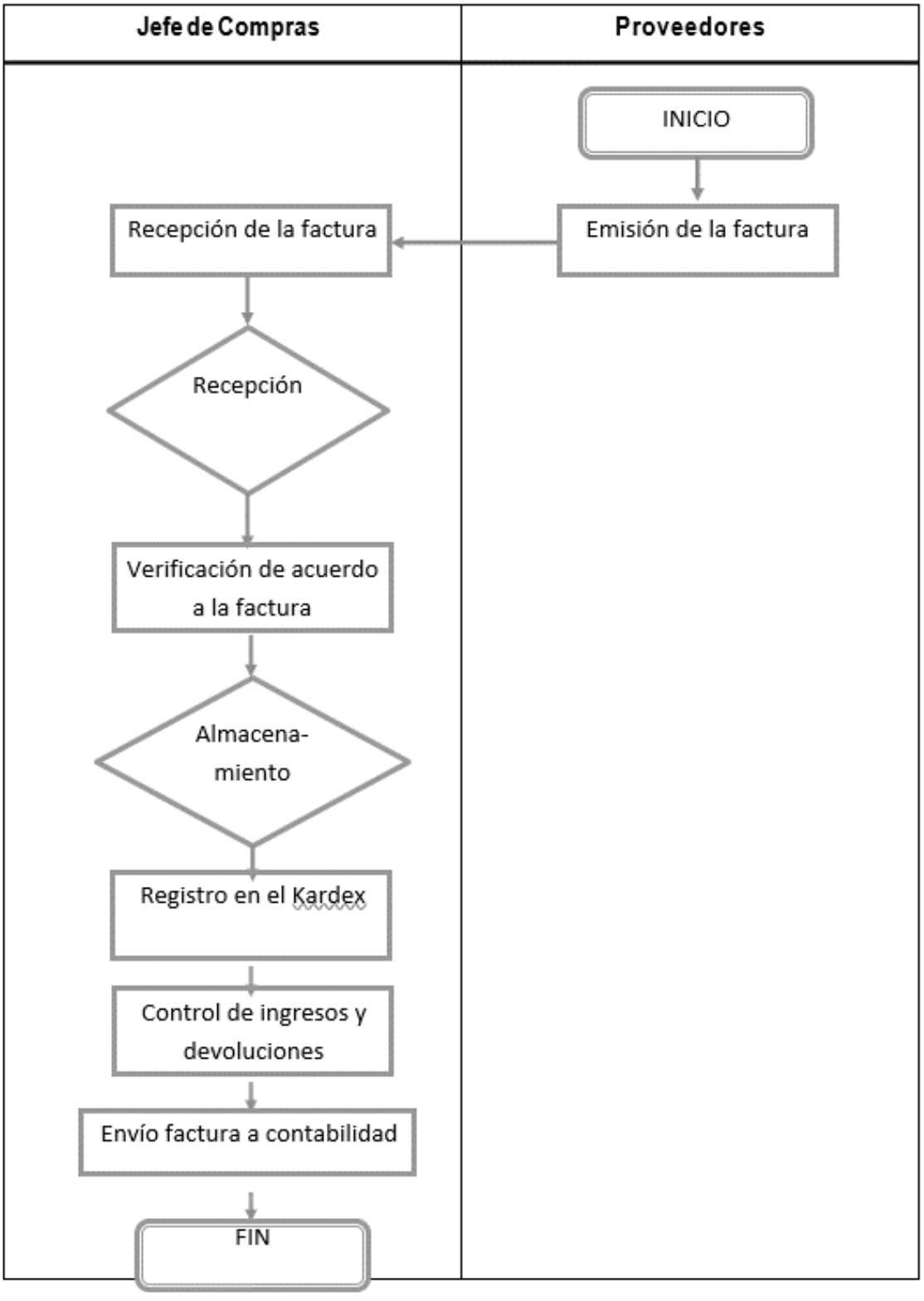
Fuente: elaboración propia

Figura 29. Diagrama de flujo de selección de proveedores



Fuente: elaboración propia

Figura 30. Diagrama de flujo de proceso de compras



Fuente: elaboración propia

Políticas y procedimientos para el área de talento humano

El Área de Talento Humano tiene como responsabilidad administrar de manera eficiente el Capital Humano de la empresa INALPEV CIA. LTDA. Bajo este contexto es necesario contar con una gruía que permita desarrollar de manera óptima las funciones del personal que labora en la empresa y cumplir con los objetivos del departamento de Talento Humano. El presente manual detalla de forma conceptual y gráfica a través de flujogramas, la secuencia ordenada de las actividades que permitan el trabajo eficaz y comprometido de los empleados.

Objetivos

- Optimizar el proceso de selección, reclutamiento y contratación de personal, según las necesidades de la organización.
- Fomentar la evaluación continua del desempeño integral de los colaboradores, que oriente el desarrollo de carrera de éstos, según sus aptitudes y áreas de interés.
- Garantizar una remuneración oportuna de los colaboradores.
- Promover los valores organizacionales y el fortalecimiento de las relaciones interpersonales, para mejorar el clima laboral.
- Crear capacitaciones continuas para el personal con el objetivo de mejorar el desempeño individual y empresarial.

Alcance

Departamento de Talento Humano

Responsable

Jefe de Talento Humano

Políticas del área de Talento Humano

- Recibir la solicitud de personal (Vacante existente)
- Diseñar las bases del concurso de méritos y oposiciones.
- Ejecutar el acta de convocatoria de los postulantes utilizando el procedimiento

del concurso de méritos y oposiciones del cargo.

- Formalizar el procedimiento de selección de personal.
- Aplicar las pruebas de conocimiento y competencias técnicas a los individuos reclutados.
- Aplicar las pruebas psicométricas y entrevistas a los individuos reclutados.
- Acordar con el departamento el candidato idóneo para el cargo a disposición.
- Notificar al candidato de su contratación por vía telefónica y correo electrónico.
- Notificar al departamento la selección del personal solicitado.
- Realizar un informe y remitir al jefe de talento humano los resultados.

Selección del personal

Descripción del puesto de trabajo: Las funciones y tareas del puesto se describen detalladamente en el manual de funciones.

Descripción del perfil del candidato: No solo se toman en cuenta las características profesionales según el manual de puesto, sino también las características personales que debe cumplir el prospecto, tales como honestidad, puntualidad y sociabilidad.

Proceso de selección de personal

- Si la selección es interna, los empleados que cumplan con el perfil adecuado para el puesto serán notificados con base en el Registro de Cualificación del Personal.
- Si la selección se hace externamente, la necesidad de contratar nuevos empleados se identifica a través de anuncios en periódicos, sitios web, etc.

Recepción de carpetas

- El responsable de recursos humanos junto con el Jefe del Proceso solicitante, realizan una preselección de estas, las mismas que formarán parte del proceso de selección.
- Entrevista de selección.
- La entrevista se realizará con el gerente general junto con el Jefe del proceso

solicitante siendo ésta la decisión definitiva.

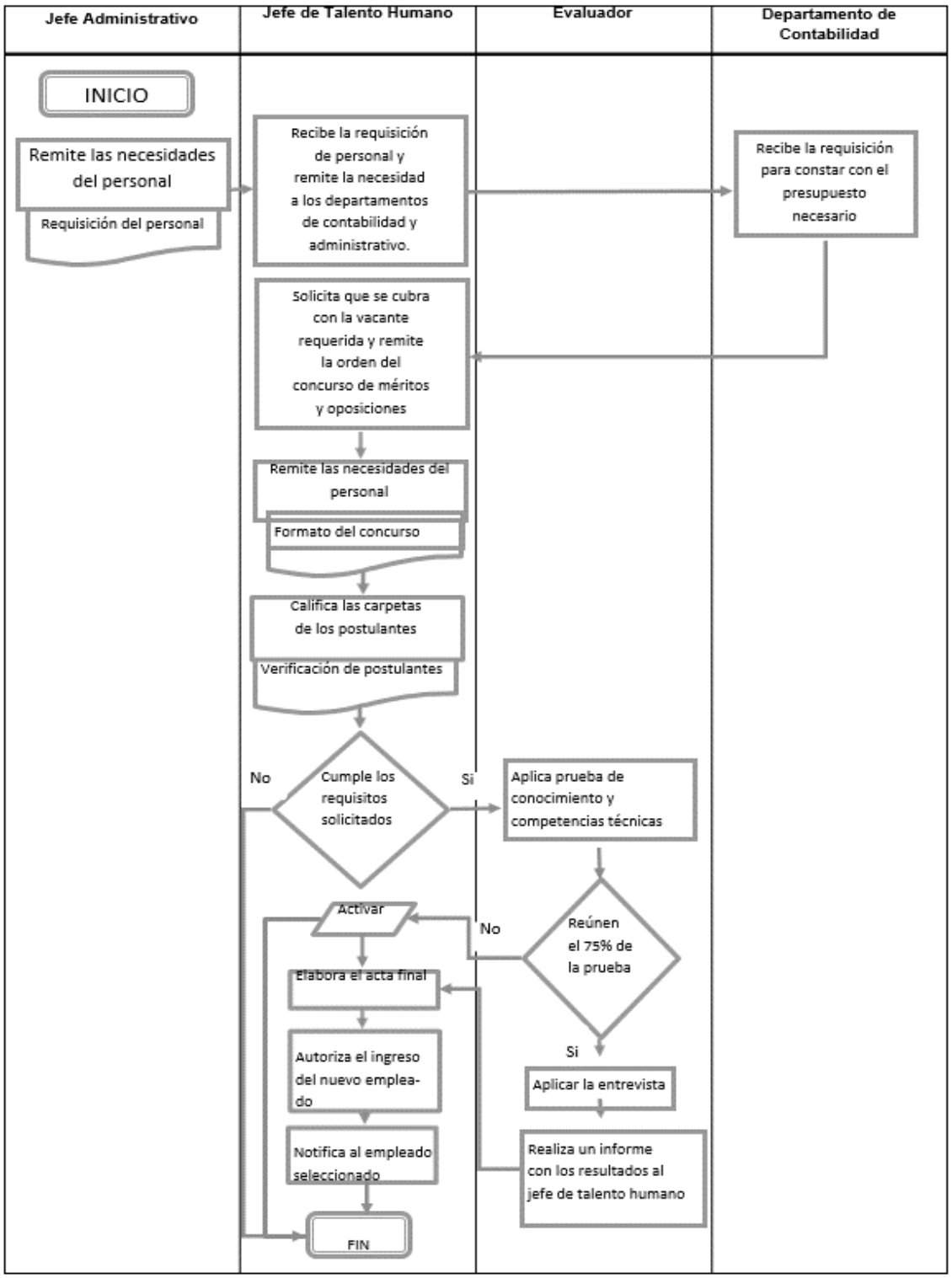
Contratación

- Se procederá a contratar al trabajador realizando todos los trámites necesarios en la Inspectoría de Trabajo y en el Seguro Social, estableciendo un período de prueba de acuerdo con la legalidad vigente.

Inducción

- El responsable de recursos humanos realizará la etapa de inducción al nuevo empleado contratado con el fin de que perciba una orientación general con respecto a la organización, sistema de gestión y puesto de trabajo, de tal forma que esta persona se adapte al ambiente laboral en el menor tiempo

Figura 31. Diagrama de flujo de contratación de personal



Fuente: elaboración propia

Políticas y procedimientos para el área contable

El presente manual de procedimientos contables y de producción le servirá como guía de trabajo al área contable y de producción para dirigir, controlar y mantener actualizados los registros de las operaciones de la empresa, con una adecuada descripción y coordinación de actividades.

Objetivos

Establecer políticas que contribuyan a un adecuado registro contable de las operaciones y a la elaboración de los estados financieros.

Alcance

Área contable

Responsable

Contador

Políticas Contables Generales

- De reconocimiento
- De medición
- De revelación
- De categorización
- De proceso
- Estados financieros

Políticas contables específicas

Cuenta caja

- El departamento Financiero, recibe del departamento de ventas de acuerdo con el reporte de Cobros, los dineros y cheques cobrados a los diferentes clientes, esto por efecto de la venta de productos y servicios.
- Realiza el registro en los Comprobantes de Ingresos que se encuentran debidamente numerados, el registro se hace individualmente por cliente. Los

comprobantes de Ingreso se archivan en orden cronológica, los mismos que indican el valor que deberá ser depositado.

Cuenta caja chica

- Se asigna un valor $ 600 a la responsable del manejo de este fondo Sra. Liliana Veloz Jefe de Recursos Humanos de la Empresa, y de acuerdo con el Reglamento de Caja Chica.
- La reposición se realizará cuando se ha consumido hasta el 80% del total del fondo adjuntando los comprobantes de venta y retenciones legales aplicadas.
- Estará sujeto a arqueos periódicos sin previo aviso.

Cuenta bancos

- El dinero y cheques recibidos son depositados al final del día o al siguiente de la recepción de los mismos, en las cuentas corrientes o de ahorros que posee INALPEV CIA. LTDA., en los diferentes bancos de la ciudad. La papeleta de depósito se adjunta a los comprobantes de Ingreso correspondientes para su justificación.
- El pago realizado por la Compañía se realiza a través de cheques de las diversas cuentas corrientes que mantiene en los diferentes bancos de la ciudad, estos son respaldados con el documento Comprobante de Egreso (Pago) que se encuentra Pre numerado al mismo que se adjunta los comprobantes de venta legales de acuerdo a los requerimientos que exige el organismo de control S.R.I. (facturas, notas de venta, liquidaciones, retenciones).
- Los pagos a los proveedores se realizan de acuerdo al crédito acordado entre el proveedor y el departamento de adquisiciones.
- Los pagos serán aprobados por el Gerente General con su firma en el Cheque y en el comprobante de Egreso
- A la entrega del cheque, el comprobante de Egreso deberá ser legalizado, con la firma y número de cédula de quien recibe el mismo.
- Si hay la petición del Proveedor, el cheque será depositado en su cuenta bancaria, o mediante una transferencia bancaria.
- La cancelación de los sueldos se realiza al finalizar el mes de trabajo o en los 3 primeros días del mes siguiente, mediante cheque o transferencia bancaria a la

cuenta de cada uno de los empleados, luego de ser revisado el rol de pago elaborado por el jefe de Recursos Humanos, en el mismo que debe constar las provisiones de los beneficios a los que los empleados tienen derecho de acuerdo al código de trabajo, así como también los descuentos de Ley y las obligaciones con- traídas como son los préstamos al IESS, anticipos de sueldos y compras en la Empresa. Los Anticipos de Sueldos, se realiza de acuerdo a un Memorando autorizado por la Gerencia General.

- La entrega de un fondo para compras diversas que se entregue al jefe de adquisiciones, se realiza a petición del departamento de compras y con autorización de la gerencia general, este fondo será justificado mediante las facturas, notas de venta, liquidaciones y retenciones (comprobantes de venta legales que se encuentren dentro de los requerimientos que exige el organismo de control S.R.I.) que serán adjuntadas a un reporte elaborado por el responsable de compras; si existe un sobrante del fondo deberá ser entregado y este inmediatamente deposita- do en una de las cuentas bancarias de INALPEV CIA. LTDA., de igual forma de existir un excedente en las compras se realizará de inmediato la reposición respectiva.

Cuenta 12% IVA pagado

- Se grava el porcentaje establecido por la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Organismo de Control SRI.
- Se aplica en transferencias de bienes y servicios, exceptuando los exentos.
- Este Impuesto es liquidado mensualmente hasta el 25 del siguiente mes de acuerdo al noveno dígito de nuestro RUC, en el formulario 104 el mismo que se envía por Internet.
- El valor de este impuesto se paga mediante Nota de Debito Bancaria.

Cuenta cuentas por cobrar

- Se registra saldo cobrar a terceros

Cuenta documentos por cobrar

- Se registra cuentas por cobrar respaldados con Pagares, Letras de Cambio u otro documento Legal.

Cuenta inventario de mercaderías

- La Materia Prima ingresa mediante la facturación realizada por la gestión de compras, esta Materia prima es utilizada una parte para procesarla y también mediante un mínimo tratamiento para venderla en fresco.
- Los Inventarios de productos terminados son registrados en el sistema contable a través de una orden de proceso elaborada en el departamento de producción.
- Los Inventarios físicos se realizará al menos tres veces por año.
- Los Inventarios de mercaderías son mantenidos en bodega para ser vendidos en el curso normal de la operación.
- Se considerarán como inventario los materiales o suministros, que van a ser consumidos en el proceso de producción.
- El costo de los inventarios comprenderá el precio de compra más los costos derivados de la adquisición (fletes), así como los costos incurridos en el proceso de producción y almacenamiento en cámaras frías (suministros y materiales, mano de obra directa e indirecta, depreciaciones y otros gastos de fabricación).
- Los productos que no se encuentran aptos para la venta son dados de baja mediante un informe técnico de Control de Calidad y Producción, son productos devueltos de Clientes, caducados, luego se procede al trámite legal contable.
- Diferencias no Justificadas pasaran para bajas de Inventarios, y será responsabilidad de la persona Responsable de Bodega.
- El costo de los Inventarios se realizará bajo el método Promedio, se determinará a fin de cada mes.

Activo fijo

- Se reconocerá como activo fijo sí, y sólo si: sea probable que la entidad obtenga los beneficios económicos futuros derivados del mismo y el costo del elemento puede medirse con fiabilidad.
- Las reevaluaciones se harán con suficiente regularidad (1 a 5 años), para asegurar que el importe en libros, en todo momento, no difiera significativamente del que podría determinarse utilizando el valor razonable al final del periodo sobre el que se informa.

Cuenta terrenos

- Se registrará el respectivo valor por la compra.

Cuenta edificios

- Se registra el respectivo valor equivalente en efectivo en la fecha de reconocimiento. Compra (costo histórico).
- Las mejoras que se realice (cambio de puertas, ventanas etc.) significa incremento al costo histórico.
- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Deterioro
- Medición posterior
- Compensación por deterioro

Cuenta: muebles y enseres

- Se considerará como activo fijo cuando su monto de compra supere a $ 500.
- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.
- Se mantendrá un control detallado de los bienes muebles con su respectiva codificación.
- Se dará de baja cuando se encuentre deteriorado totalmente.

Cuenta: equipos de oficina

- Se considerará como activo fijo cuando su monto de compra supere a $ 500.
- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.
- Se mantendrá un control detallado de los bienes muebles con su respectiva codificación.
- Se dará de baja cuando se encuentre deteriorado totalmente.

Cuenta: equipo de cómputo.

- Se considerará como activo fijo cuando su monto de compra supere a $ 500.
- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.
- Se mantendrá un control detallado de los bienes muebles con su respectiva codificación.
- Se dará de baja cuando se encuentre deteriorado totalmente.

Cuenta: planta industrial

- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.

Cuenta: mejora de terrenos

- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.

Cuenta: equipo de laboratorio

- Se considerará como activo fijo cuando su monto de compra supere a $ 500.
- Se deprecia en función de la vida útil, el método de depreciación se aplicará el de línea recta.
- Se valorará al costo histórico.
- Se mantendrá un control detallado de los bienes muebles con su respectiva codificación.
- Se dará de baja cuando se encuentre deteriorado totalmente.

Cuenta: documentos por pagar

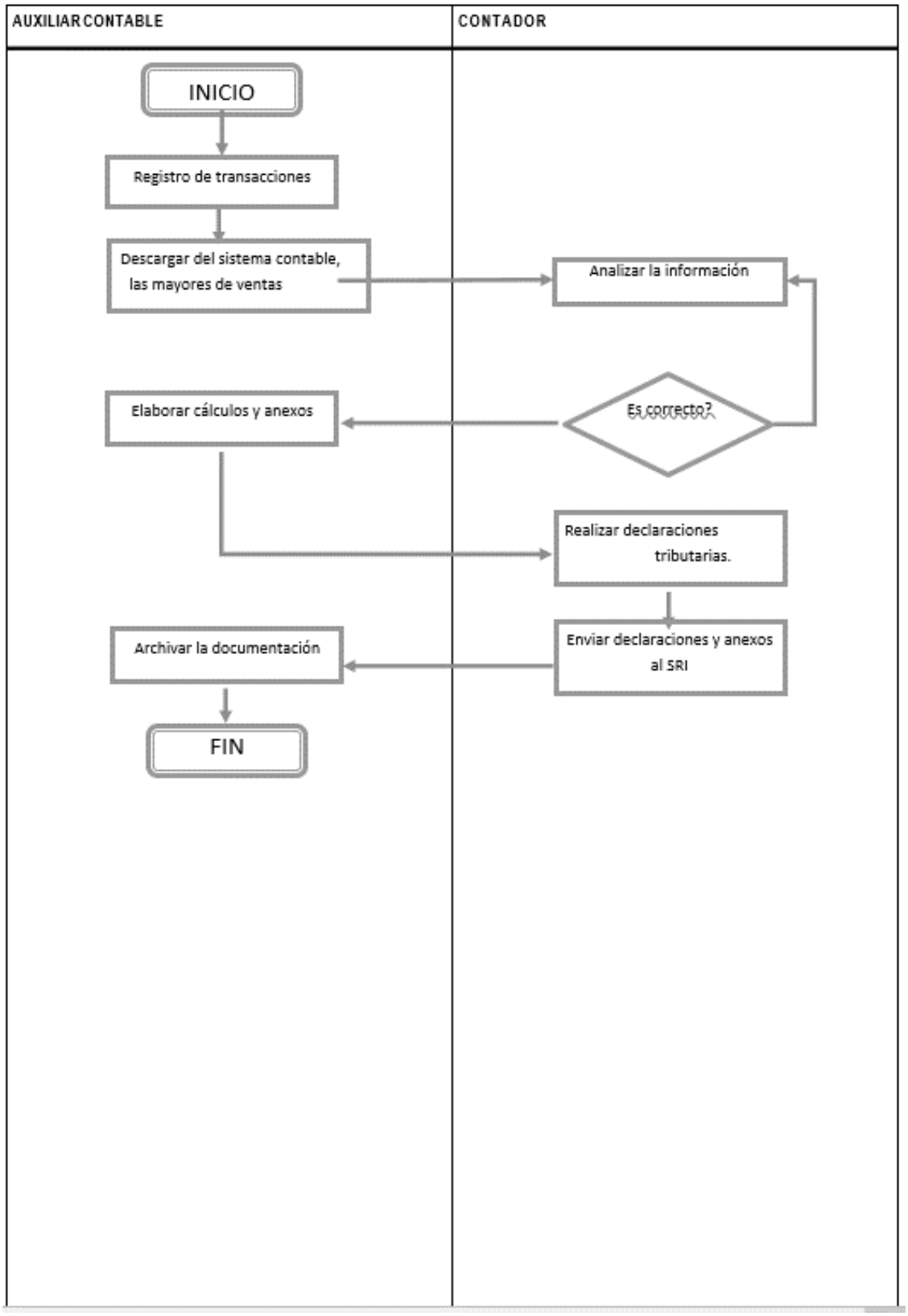
- Se registran los documentos por pagar en el plazo de un año corriente, generados mediante pagarés, letras de cambio u otro documento legal.

- Si la Compañía requiera de Financiamiento, se recurrirá a un préstamo bancario, el mismo que luego de ser aprobado por el Directorio de acuerdo a los Estatutos Sociales de la Empresa, se seguirá con los procedimientos indicados por la institución bancaria.

Cuenta: cuentas por pagar

- Se registra saldos por pagar a terceros (liquidación de haberes no retirados, pagos en más de clientes).

Figura 32. Diagrama de flujo de procesos contables



Fuente: elaboración propia

Políticas y procedimientos para el área de producción

Objetivo

- Implementar procesos, actividades y funciones que guíen la elaboración de productos de calidad, mediante el control y reducción de costos y para alcanzar una mayor productividad.

Alcance

Área de Producción

Políticas generales de producción

- Se debe mantener el área de producción en condiciones impecables antes, durante y después de la interacción productiva.
- Llevar un control de desperdicios de la producción, con el fin de dar el mayor aprovechamiento de los recursos.
- Supervisión de controles de calidad en la producción a cargo del supervisor del área.
- Se realizarán controles mensuales en tiempos de respuesta manteniendo los criterios de calidad.
- Supervisión de controles de calidad en la producción a cargo del supervisor del área.
- Se realizarán controles mensuales en tiempos de respuesta manteniendo los criterios de calidad.

Políticas específicas de Producción

- Cada producto elaborado en la Planta de producción de INALPEV CIA. LTDA., debe constar con su respectivo Reg. Sanitario los mismos que cumplen con los requerimientos de las Normas INEN.
- La solicitud de material prima se realizará de acuerdo al plan mensual y semanal emitido por el gerente comercial (proyección mensual y semanal), el responsable de compras deberá confirmar el abastecimiento con anticipación para realizar la planificación semanal de producción.
- Producción trabajará según las necesidades de almacenamiento y se

mantendrá un stock de seguridad para sus despachos.

- La materia prima, insumos, material de empaque deberá ser despachada por el responsable de almacenamiento con su respectivo documento de orden de producción emitido por el responsable de Producción. Cada requerimiento será emitido con su respectiva, información de lotes, verificación y aprobado por Control de Calidad en las primeras horas de la mañana para proceder a su proceso.
- Una vez realizado y entregado la planificación semanal al responsable de mantenimiento deberá realizar su mantenimiento preventivo de la maquinaria con anterioridad para evitar retraso en línea de producción, en caso de existir paros por daño de maquinaria producción emitirá un documento de orden de trabajo para solucionar el daño y controlar tiempos de proceso.
- El personal que ingrese a Planta de producción debe mantener, cumplir con todas las Normas (BPM – HACCP), Prohibiciones y Normas de Seguridad, también en caso de Contratistas.
- Producción realizará sus procesos de sus productos de acuerdo a especificaciones emitidas por Control de Calidad según fichas técnicas de los clientes.
- Producción en la elaboración de sus productos hace uso de sustancias controladas por el CONSEP, lo cual se debe reportar un informe de compra y consumo en un período máximo de los diez primeros días de cada mes.
- Una vez terminado el proceso la maquinaria y el área utilizada deberá quedar completa- mente limpia y con su respectiva protección la misma que debe ser controlado y verificado por el supervisor de producción.
- Los desechos orgánicos resultado de los procesos deberán ser evacuados inmediatamente después del proceso para evitar la contaminación Ambiental.
- Inmediatamente terminado la producción en línea, el producto debe ser ingresado a cámara de congelamiento -18 º C para mantener su vida útil la misma que debe constar con su respectiva información (lote, fecha de elaboración, etc.) para poder realizar su trazabilidad.
- Durante el proceso de nuestros productos Control de Calidad debe realizar su seguimiento para su respectivo pre- liberado de producto (análisis físico químicos, organolépticos).

- La producción realizada se ingresará a almacenamiento con su respectivo documento de respaldo (Ingreso de Producto) con su respectiva liberación emitido por Control de Calidad para su despacho correspondiente.
- Se tramitará en las oficinas de Hidrocarburos el respectivo permiso para la adquisición del cupo para la compra de combustible con un período de seis meses.

Políticas de almacenamiento

Ingreso de:

Materia prima: Para realizar el ingreso de materia prima se recibe una copia de la orden de compra emitida por el departamento de compras y se solicita a control de calidad realizar el respectivo análisis y muestreo, si está dentro de los parámetros se pesa y se realiza el documento de ingreso entregando una copia al proveedor e ingresando a los Kardex, en caso de que la materia prima esta rechazada se hace la respectiva devolución al proveedor y no se ingresa.

Material de empaque y suministros: Se recibe la copia de la orden de compra emitida por el departamento de compras, se solicita a control de calidad que realice el análisis y muestreo respectivo, con la factura o guía de remisión se constata la cantidad y se proceda a realizar el documento de ingreso para los respectivos Kardex.

Producto terminado

Para realizar el ingreso de producto terminado como pulpas, mermeladas, concentrados, jaleas se recibe por parte de producción el documento de ingreso de producto terminado y se constata que la cantidad sea la que dice en dicho documento, el producto que se ingresara debe tener el documento de verificación de producto que entrega control de calidad a producción luego se ingresa en los Kardex.

Producto devuelto

El producto terminado que sea devuelto por los clientes debe estar en condiciones para poder ser negociado o reprocesado caso contrario se ara la solicitud de análisis que se envía a control de calidad para que emita un informe y se entregue a contabilidad para hacer la respectiva acta de baja de los inventarios.

Químicos para limpieza

Los químicos que son para la limpieza y desinfección serán almacenados en un lugar seco y ventilado sobre bandejas para que en caso de derrames no contamine a los demás químicos.

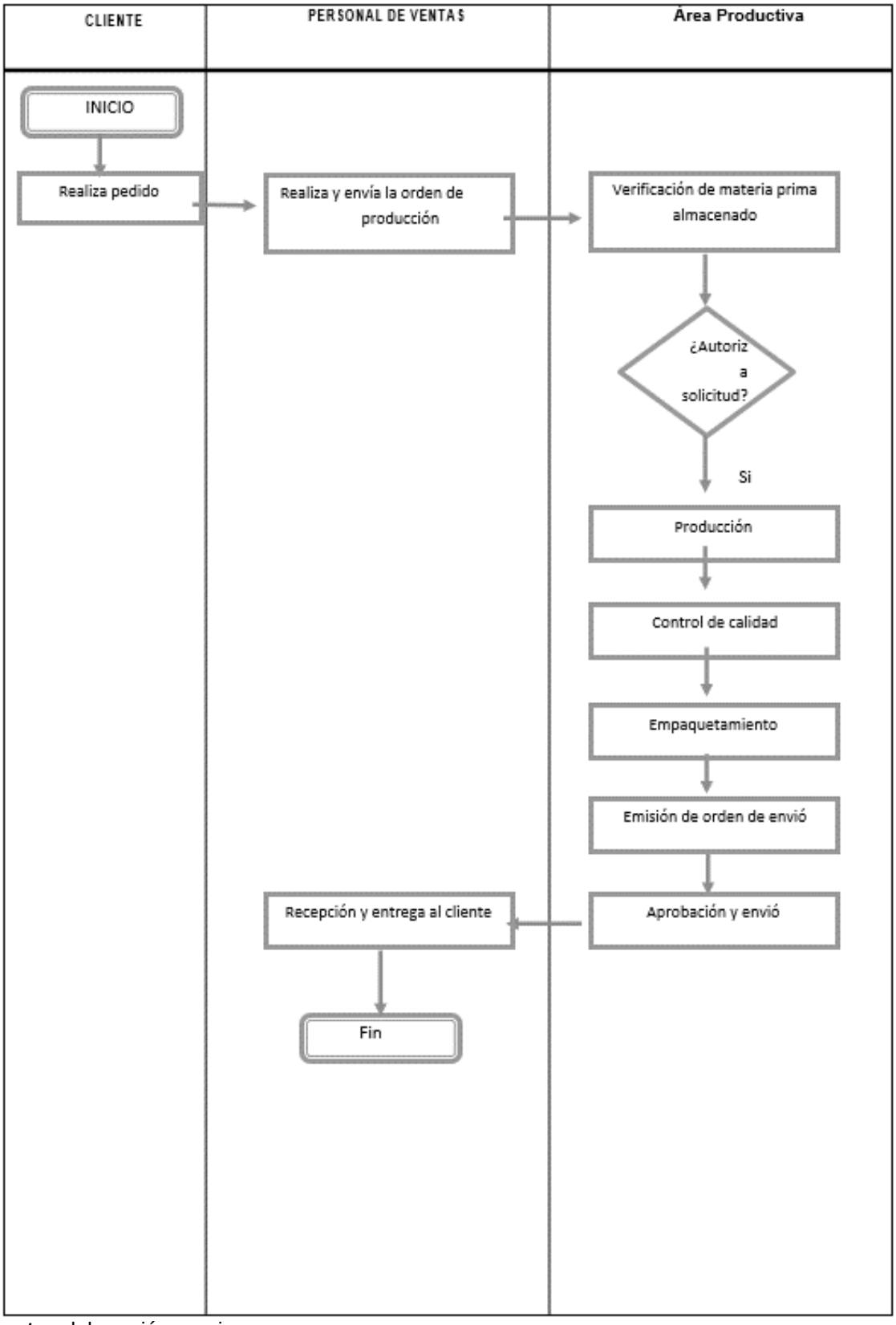
Despacho de:

Materia prima: Una vez que la materia prima ha sido aprobada se entrega a producción mediante la orden de producción, si es materia prima que se encuentra en la cámara de congelación se entrega la más antigua cumpliendo así con FIFO primero en entrar primero en salir.

Químicos y suministros: Para la entrega de químicos y suministros se recibe la orden de producción y se despacha al igual que en el caso anterior con FIFO primero en entrar primero en salir.

Producto terminado: Para realizar el despacho de producto terminado se recibe del departamento de ventas la nota de pedido con la que se procede a preparar dicho pedido luego se pasa la nota de egreso de producto terminado para que pueda facturar lo que se despacha, aquí también se cumple con el sistema FIFO primero en entrar primero en salir.

Figura 33. Diagrama de Flujo del proceso de producción



Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

- La base teórica del control interno de INALPEV Cía. Ltda., que se basa en el modelo COSO III, ofrece información precisa y oportuna para la toma de decisiones. Los controles permitieron ayudar a eliminar problemas como fugas de información, incumplimiento de funciones y pérdida o deterioro acelerado de activos.

- Según el diagnóstico de procesos, la implementación de políticas y estándares de control, se descarta la eficiencia, eficacia, rentabilidad y gestión de INALPEV Cía. Ltda. Estas acciones ayudan a resolver los problemas de la organización.

- La identificación de los componentes del control interno ha revelado que los riesgos asociados a las deficiencias en los procedimientos de control interno no proporcionan seguridad razonable a los procesos de la empresa. Es necesario ajustar y adaptar la propuesta para disminuir los riesgos a los que se expone la empresa al aplicar el Informe COSO III mediante el cuestionario estructurado.

RECOMENDACIONES

- Actualizar constantemente el modelo de control interno para prevenir y mitigar problemas o riesgos que puedan surgir en la empresa INALPEV Cía. Ltda. en un periodo determinado. Esto garantizará el cumplimiento de metas y objetivos, así como un incremento en la rentabilidad.

- Realizar actualizaciones del control interno que incluyan acciones destinadas a mejorar el funcionamiento de la empresa. Esto puede implicar la reorganización de la estructura, la mejora de procesos, funciones y controles, así como el uso adecuado de los recursos económicos, tecnológicos, humanos y materiales.

- Comunicar a todo el personal de la empresa la formalización de los procesos y proporcionar definiciones detalladas en manuales, reglamentos y códigos que intervienen en cada una de sus funciones. Esto contribuirá a un cumplimiento eficiente de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

- Prestar atención especial a la gestión y creación de un ambiente de control adecuado en todos los niveles de la organización. Además, implementar un sistema de información (como un sistema informático web en tiempo real) que permita controlar el acceso a la información de las áreas operativas y administrativas, evitando así fugas de información confidencial.

BIBLIOGRAFÍA

Alan, D., & Cortez, L. (2018). *Procesos y fundamentos de la investigación cinetífica .* Machala: UTMACH .

Cabrera, C., Fuentes, M., & Cerezo, G. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones . *Revista científica Dominio de las Ciencias* , 220-232.

Cooper & Lybrand . (1997). *Los nuevos conceptos de control interno.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Curillo, S., & Vargas, V. (2022). Modelo de control interno para la empresa NESEC S.A. basado en el marco integrado modelo COSO III. Guayaquil.

Deloitte. (2010). *Boletín Gobierno Corporativo Invierno 2010.* Grupo Deloitte: México.

Dextre, J., & Del Pozo, R. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios, 7*(14), 69-80.

Estupiñán, R. (2011). *Control Interno y fraudes .* Bogotá: Ecoe Ediciones .

Gonzáles, R. (s.f.). *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III.* Qualpro Consulting, S. C.

González, S., Viteri, D., Izquierdo, A., & Verdezoto, G. (2020). Modelo de gestión administrativa para el desarrollo empresarial del Hotel. *Revista Universidad y sociedad Barros en la ciudad de Quevedo* , 32-37.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación .* México D.F: Mc Graw Hill.

López, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa .* Barcelona : Universidad Autónoma de Barcelona .

Luna, G., Alcívar, F., González, J., & Andrade, C. (2019). *Los sistemas de control interno y su incidencia en la eficiencia y eficacia empresarial .* Guayaquil : Edicumbre Editorial Corporativa .

Mantilla, S. (2013). *Auditoría del control Interno, tercera edición .* Bogotá: Ecoediciones .

Mendoza, W., Barreiro, I., Delgado, M., & García, T. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias, 4*(7), 206-240.

Norma Internacional de Auditoría 315. (2019). *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno.* México: Pearson.

Pérez, J. (2013). *Control de gestión empresarial.* Madrid : ESIC.

Pilla, B. (2022). El control interno como herramienta de gestión administrativa. *Trabajo de titulación previo a la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración Pública.* Universidad Técnica de Ambato, Ambato.

Ramiez, A., Ramirez, R., & Calderón, E. (2017). La gestión Administrativa en el desarrollo empresarial. *CE Contribuciones a la Economía, 17*(3), 1-15.

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista al Gerente General

Nombre: Diego Alberto Manzano Pazmiño

1. **¿Cuál es su opinión acerca de la importancia de contar con un sistema de control interno en la empresa de pulpa de fruta?**
   Es muy importante contar con un sistema de control interno, nos permitirá optimizar todos nuestros recursos como administrativos, financieros, productivos que nos harán mejorar la eficiencia productiva y procesos de nuestra planta.
2. **¿Por qué cree que su empresa no ha implementado un sistema de control interno hasta el momento?**
   Actualmente nos encontramos en fase de búsqueda de un control interno a través de un ERP (Entreprise Resource Planning).
3. **¿Ha experimentado su empresa algún tipo de fraude, error o irregularidad que podría haberse evitado con un sistema de control interno?**
   En ocasiones sí pero no con pérdidas considerables porque se ha detectado a tiempo gracias a los controles manuales y constantes que realizamos.
4. **¿Cómo ha impactado la falta de un sistema de control interno en la eficiencia y productividad de la empresa?**
   El Manejo total de información que no se tiene en el ERP ha hecho que el tema de decisiones gerenciales se demore.
5. **¿Cómo ha afectado la falta de un sistema de control interno en la confianza y credibilidad de los inversionistas y clientes?**
   En cuanto a inversionistas, la falta de información y en cuanto al clientes, ninguna.
6. **¿Cuál es el plan de acción de la empresa para implementar un sistema de control interno en el futuro?**
   Estamos en pasos para la implementación no sólo de un ERP si no también estamos próximos a certificarnos ISO con eso garantizamos todos los controles dentro de la empresa.

7. **¿Cuáles son los principales desafíos que la empresa enfrenta para implementar un sistema de control interno?**

   Al momento son tiempo, recursos humanos y recursos financieros.

8. **¿Cómo piensa que un sistema de control interno podría mejorar la toma de decisiones y la gestión de riesgos en la empresa?**

   Con toda la información centralizada y controlada podemos tomar las mejores decisiones en beneficio de la empresa en todas las áreas que involucra a INALPEV.

9. **¿Cuál sería el costo estimado de implementar un sistema de control interno en la empresa?**

   El costo aproximado entre un ERP, procesos internos, certificaciones alrededor de $100,000 de acuerdo al tamaño de nuestra empresa.

10. **¿Cómo espera que la implementación de un sistema de control interno mejore la reputación y la imagen de la empresa ante los stakeholders y el público en general?**

    Ser más eficientes en nuestros procesos y calidad de nuestro producto.

Anexo 2. Entrevista al Contador General

Nombres y apellidos: Jonathan Winsor

1. **¿Cómo ha afectado la falta de un sistema de control interno en la contabilidad y el manejo de la información financiera de la empresa?**

   La falta de control interno en la empresa no ha afectado de manera significativa a la empresa, llevamos un registro actualizado en el sistema contable Micro plus.

2. **¿Qué tipo de riesgos financieros pueden surgir debido a la falta de un sistema de control interno?**

   La falta de un sistema de control interno puede llevar a la pérdida de ingresos debido a errores en el registro de ventas o en la facturación, así también costos excesivos debido a errores en el registro de los costos y gastos de la empresa.

3. **¿Cómo afecta la falta de un sistema de control interno en la prevención y detección de fraudes financieros?**

   La falta de un control interno puede llevar a la falsificación de registros financieros y la indebida manipulación de las cuentas de la empresa.

4. **¿Ha experimentado la empresa alguna situación de fraude o error en el manejo de los estados financieros que podría haberse evitado con un sistema de control interno?**

   Desde que yo ingrese a la empresa como contador no he experimentado ningún tipo de fraude cometido en la empresa.

5. **¿Cuáles son los procesos financieros críticos de la empresa que requieren una atención especial en relación a la falta de un sistema de control interno?**

   A mi parecer los procesos financieros afectados se podrían dar en el área de inventarios, si no se realiza un control mensual de toma física en relación con lo que se tiene en el sistema contable, podría descuadrar primero a la cuenta de inventario y segundo al costo de producción.

6. **¿Cree usted que la implementación de un sistema de control interno mejora la eficiencia y la precisión en la información contable?**

   Sí, creo que la implementación de un control interno ayuda a evaluar y ver el desempeño del manejo adecuado de la información contable que se pueden dar ya sea por errores voluntarios o involuntarios del encargado.

7. **¿Qué medidas sugiere para controlar y monitorear los riesgos financieros de la empresa sin un sistema de control interno?**

   Para controlar, monitorear y disminuir os riesgos financieros de la empresa si un control interno al menos se debe realizar os sistemas básicos de control como son: conciliación bancaria y arqueos de caja periódicos.

8. **¿Cómo se garantiza la precisión y confiabilidad de la información financiera en la actualidad sin un sistema de control interno?**

   Es difícil garantizar la precisión y confiabilidad de la información financiera sin un sistema adecuado de control interno, pero en la actualidad se puede minimizar los riesgos con un sistema contable confiable y parametrizando funciones en diferentes áreas de la contabilidad.

9. **¿Cuál sería el riesgo para la empresa si no se implementa un sistema de control interno en el futuro?**

   El riesgo para la empresa a futuro serían posibles pérdidas económicas para la empresa, fraudes financieros e información financiera incorrecta que afectaría a una correcta toma de decisiones.

Anexo 3. Entrevista al Jefe de Recursos Humanos

1. **¿De qué manera afecta la falta de un sistema de control interno los procesos de recursos humanos en la empresa?**

   En este caso al no constar con un sistema de control interno no contamos con un control en sí de los procedimientos además que no se puede llevar una evaluación de los procesos que se realizan y cuál es la eficiencia de los colaboradores es muy crítico no tener esa parte de control en los procesos, no contamos con la parte de medir indicadores y que podemos ir mejorando nuestras falencias.

2. **¿La empresa tiene un proceso formal de gestión de riesgos?**

   En la actualidad la empresa cuenta con un proceso de gestión más que nada en el área de recursos humanos, aquí se implementó un procedimiento en cuanto al reclutamiento del personal como lo es entrevistas, pruebas y también delimitamos las funciones de cada colaborador y así tenemos un panorama más claro del perfil que necesita la empresa y mejore la organización.

3. **¿Se capacita a los empleados sobre la importancia del control interno?**

   La empresa si maneja capacitaciones constantes en cuanto a llevar procesos de manufactura y se llevan más con los jefes de área de la empresa y difundan la información

4. **¿Se han detectado errores o fraudes en la empresa relacionados con la falta de control interno?**

   Fraudes no se han determinado, pero errores en el área administrativa haciendo énfasis en el área contable si porque no tienen un control de procesos en dicha área y esto provoca falencias.

5. **¿La falta de un sistema de control interno puede afectar la relación con los clientes y proveedores?**

   Si puesto quien maneja esta área es el departamento administrativo-contable y al no poseer un manual que delimite procesos de cada colaborador no se lleva bien las cuentas por pagar que tengan o la materia prima que se necesite para abastecer a la empresa y pueda cumplir con sus actividades diarias.

6. **¿Considera que la implementación de un sistema de control interno podría mejorar la reputación de la empresa?**

   Si, al hacer un control interno podemos determinar con más claridad en que estamos fallando y poder tomar las medidas necesarias para corregirlo, el objetivo de la empresa es poder tener un renombre a nivel nacional e internacional.

7. **¿Los empleados estén capacitados para trabajar con un sistema de control interno una vez implementado?**

   Si están capacitados ya se manejan proceso en el área de producción y cada colaborador sabe cómo se realiza cada actividad y sabe sus delimitantes también y pueden mejorar.

8. **¿Se comunican los riesgos y controles internos en la empresa?**

   En cuanto a controles se realiza mensual y con los jefes de área que determinan el cumplimiento de actividades y metas que se han planteado cada mes y mediante una evaluación vamos viendo que cosas nos faltan cuáles son sus falencias etc.

9. **¿La empresa tiene políticas y procedimientos claros para garantizar la separación de funciones y responsabilidades?**

   Si tenemos políticas internas y dentro de estas tenemos el manual de funciones y el reglamento interno aquí están las obligaciones y derechos que tiene cada trabajador.

10. **¿Qué áreas de la empresa se consideran críticas para el control interno?**

    Las áreas del control interno críticas son en el área contable, es el área que maneja todo el recurso y seria de vital importancia mejorar e implementar el control interno en esta área.

Anexo 4. Entrevista al Jefe de Compras

1. **¿Cree que la falta de un sistema de control interno ha afectado negativamente la eficiencia de los procesos de compras en la empresa?**
   Un sistema nos permite optimizar los tiempos a lo largo del trabajo en la jefatura de compras hemos tratado de integrar un ERP, lo cual nos permitirá tener un mayor y mejor control de los inventarios y de esta forma tener un trabajo más eficiente. Con un sistema se ha buscado la forma de mantener los lineamientos adecuados para poder continuar con el abastecimiento de materia prima a insumo.
2. **¿Cómo se asegura de que las políticas y procedimientos de compras se sigan adecuadamente?**
   Basados en el manual de funciones del puesto ahí se encuentran los lineamientos correspondientes para un correcto desempeño.
3. **¿La empresa cuenta con mecanismos para identificar y reaccionar a posibles eventos que puedan afectar el proceso de compras?**
   En los diagramas de flujo del proceso de compra se detallan los pasos a seguir
4. **¿Cuáles son las consecuencias más graves que ha enfrentado la empresa debido a la falta de un sistema de control interno en el departamento de compras?**
   Tal vez la demora para determinar el Stock de materias primas e insumos cabe recalcar que la demora no sería más allá de unos minutos hasta poder verificar con las personas correspondientes.
5. **¿Ha habido casos de compras fraudulentas o inapropiadas debido a la falta de control interno?**
   No, el control realizado por las jefaturas permite tener un correcto control.
6. **¿Se realiza un debido seguimiento a la mejora de los procesos en el departamento de ventas?**
   Si, cada año realizamos mejoras en los procesos tanto productivos como administrativos.

7. **¿Existe una planificación estratégica y operativa que determine los objetivos a lograr en el área de compras?**

   No pero el objetivo del puesto o del encargado será disminuir los costos de M de materia prima e insumos.

8. **¿Cómo verifica el cumplimiento de los pagos a proveedores en los plazos establecidos?**

   En reuniones continúas con el contador y el sistema de contabilidad.

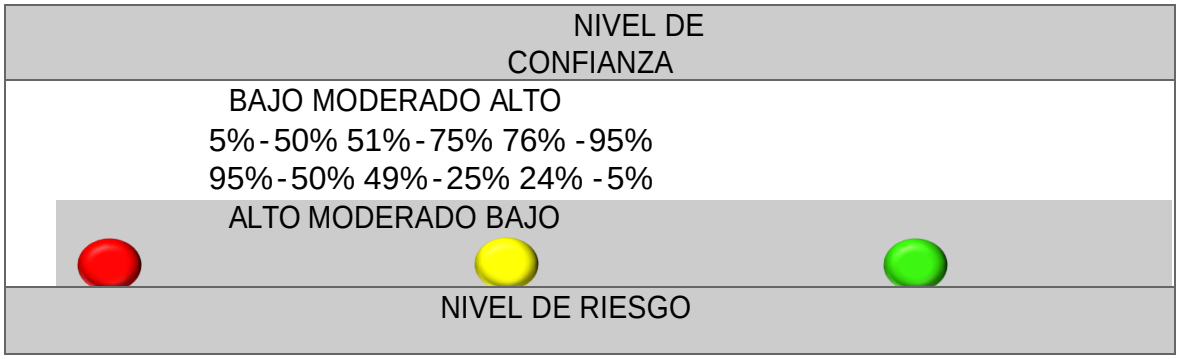
Anexo 5. Cuestionario Componente Entorno de Control

COMPONENTE: ENTORNO DE CONTROL							
N °	Pregunta	Respuesta			Evaluación		Observación
		Si	No	N/A	Pond.	Calif.	
PRINCIPIO 1: La Institución demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos							
1	¿Se han establecido políticas y procedimientos claros para prevenir y detectar fraudes, sobornos y prácticas corruptas en la empresa?		X		5	1	
2	¿Se realizan auditorías internas y externas periódicas?	X			5	5	
3	¿Se incentiva y recompensa a los empleados por comportarse éticamente y cumplir con los estándares establecidos?		X		5	1	
4	¿Se fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados se sientan seguros para reportar cualquier preocupación ética o violación de las políticas establecidas?		X		5	3	
PRINCIPIO 2: Ejerce responsabilidad de supervisión							
5	¿Se asignan claramente las responsabilidades de supervisión a los empleados y se establecen metas claras?		X		5	3	
6	¿Se llevan a cabo revisiones regulares del desempeño de los empleados y se proporciona retroalimentación?		X		5	1	

7	¿Existe un proceso establecido para abordar las deficiencias de desempeño de los empleados?	**X**			**5**	**5**	
8	¿Se realizan revisiones periódicas de los procesos internos para identificar áreas de mejora y eficiencia?		**X**		**5**	**3**	
PRINCIPIO 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad							
9	¿Hay un documento que detalla de manera apropiada las funciones específicas y constantes de cada puesto detrabajo?	**X**			**5**	**3**	
10	¿Se requieren conocimientos y habilidades específicas para el personal nuevo?		**X**		**5**	**4**	
11	¿Se pueden encontrar organigramas que establezcan los niveles de autoridad?			**X**	**5**	**5**	
12	¿Existe personal suficiente para el desarrollo de las funciones de cada una de las unidades organizacionales?		**X**		**5**	**3**	
13	¿Se pueden encontrar flujogramas que reflejen un correcto proceso de los diferentes procesos?	**X**			**5**	**1**	
Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia.							
14	¿Se lleva a cabo un proceso de reclutamiento y selección riguroso para asegurar la contrataciónde empleados competentes?		**X**		**5**	**3**	
15	¿Se proporciona capacitación y desarrollo profesional a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias?		**X**		**5**	**2**	

16	¿Se realizan evaluaciones periódicas del desempeño para identificar las necesidades de capacitación adicional?	**X**			**5**	**1**	
17	¿Se fomenta el aprendizaje continuo y la actualización de conocimientos en la institución?	**X**			**5**	**2**	
Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad.							
18	¿Se establecen controles internos para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos?	**X**			**5**	**1**	
19	¿Existe un proceso para reportar y abordar incumplimientos y conductas inapropiadas?		**X**		**5**	**3**	
TOTAL					**95**	**50**	

Anexo 6. Cálculo de nivel de riesgo de control Nivel de Riesgo



Nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{50}{95} * 100$$

Nivel de confianza = 52.63%

Riesgo de Control

Riesgo de control = 100 − Nivel de confianza

Riesgo de control = 100 − 52.63%

Riesgo de control = 47.37%

Mediante el análisis del componente: Entorno de Control a través del modelo COSO III, se obtiene los siguientes datos: un nivel de confianza de 52.63% y un 47.37% de riesgo de control, lo que significa que tiene un grado de confianza y un riesgo moderado.

Anexo 7. Cuestionario Componente Evaluación de Riesgo

COMPONENTE: Evaluación de Riesgo							
N°	Pregunta	Respuesta			Evaluación		Observación
		Si	No	N/A	Pond.	Calif.	
PRINCIPIO 6: Especifica objetivos relevantes							
20	¿La empresa INALPEV CIA LTDA. ha establecido objetivos claros y medibles para su gestión de riesgos?		**X**		**5**	**1**	La empresa no cuenta con objetivos para la gestión de riesgos
21	¿Existe un seguimiento y evaluación periódica de los objetivos establecidos para la gestión de riesgos?		**X**		**5**	**1**	
PRINCIPIO 7: Identifica y analiza los riesgos							
22	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. tiene un proceso estructurado para identificar y documentar los riesgos a los que está expuesta?	**X**			**5**	**3**	La gestión de riesgos se realiza de forma empírica
23	¿Se utiliza una metodología para evaluar la probabilidad e impacto de los riesgos identificados?		**X**		**5**	**1**	
24	¿Se realizan análisis periódicos para detectar nuevos riesgos o cambios en los riesgos existentes?		**X**		**5**	**2**	
25	¿Se asigna responsabilidad a personas específicas para supervisar y analizar los riesgos identificados?					**4**	
PRINCIPIO 8: Evalúa el riesgo de fraude							
26	¿Al presentarse algún tipo de riesgo o fraude, la empresa cuenta con medidas para su prevención y gestión?					**4**	

27	¿Se ha implementado un programa de control interno específico para prevenir y detectar fraudes?					1	No existe ningún tipo de sistema de control interno específico para ello
28	¿Se realizan controles para evitar riesgos de fraude?					4	Se realizan controles ocasionales
29	¿Existe una política de denuncia de fraudes y se promueve un entorno seguro para reportar irregularidades?					1	No existe ninguna política para aspectos de fraude.
Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes							
30	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. tiene un sistema para identificar y evaluar los cambios significativos en su entorno operativo, regulaciones y tecnología?		**X**		5	1	INALPEV no cuenta con un sistema de control que abarque l o s cambios en el entorno
1	¿Se mantiene actualizado un registro de los cambios importantes y las acciones tomadas para abordarlos?	**X**			5	5	
2	¿Se comunican los cambios relevantes y las medidas tomadas a las partes interesadas internas y externas?	**X**			5	5	
	TOTAL				**65**	**33**	

Nivel de confianza

$$\textbf{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\textbf{Nivel de confianza} = \frac{33}{65} * 100$$

Nivel de confianza = 50.76%

Riesgo de Control

Riesgo de control = 100 − Nivel de confianza

Riesgo de control = 100 − 50.76

Riesgo de control = 49.24%

Mediante el análisis del componente: Evaluación de Riesgos a través del modelo COSO III, se obtiene los siguientes datos: un nivel de confianza de 50.76% y un 49.24% de riesgo de control, lo que significa que tiene un grado de confianza moderado y un riesgo alto.

Anexo 8. Cuestionario Componente Actividades de Control

COMPONENTE: Actividades de Control							
N °	Pregunta	Respuesta			Evaluación		Observación
		Si	No	N/A	Pond.	Calif.	
PRINCIPIO 10: Selecciona y desarrolla actividades de control							
33	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. ha identificado y seleccionado las actividades de control necesarias para mitigar los riesgos clave de la empresa?		**X**		**5**	**2**	
34	¿Los pagos realizados a proveedores se realizan mediante la aprobación de algún directivo?		**X**		**5**	**3**	Los pagos de valores altos se realizan mediante a aprobación de gerencia
35	¿Se asigna responsabilidad a personas específicas para llevar a cabo las actividades de control identificadas?				**5**	**1**	
PRINCIPIO 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología							
36	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. ha implementado controles generales sobre tecnología para proteger su infraestructura y datos	**X**			**5**	**5**	
37	¿Se llevan a cabo evaluaciones periódicas de los controles de seguridad de los sistemas tecnológicos?	**X**			**5**	**5**	
38	¿Se proporciona capacitación y concientización sobre seguridad de la información a los empleados que utilizan sistemas tecnológicos?	**X**			**5**	**3**	Se realizan capacitaciones ocasionales.

PRINCIPIO 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos							
39	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. cuenta con políticas y procedimientos establecidos para guiar la ejecución de las actividades de control?		**X**		**5**	**1**	La empresa no cuenta con políticas conforme a las actividades de control.
40	¿La empresa cuenta con un sistema contable?	**X**			**5**	**5**	
41	¿Hay personal que se encargue del cumplimiento de las obligaciones tributarias?	**X**			**5**	**5**	
42	¿Se realizan actividades de control conforme a los tiempos establecidos?		**X**		**5**	**2**	
PRINCIPIO 13: Usa información Relevante							
43	¿La empresa INALPEV CIA. LTDA. utiliza información relevante para la toma de decisiones relacionadas con las actividades de control?	**X**			**5**	**5**	
44	¿Se cuenta con mecanismos para recopilar, analizar y comunicar la información necesaria para evaluar la efectividad de los controles?		**X**		**5**	**2**	
45	¿Se monitorea y evalúa la calidad y confiabilidad de la información utilizada en el proceso de control interno?		**X**		**5**	**2**	
	Total				**65**	**41**	

Nivel de confianza

$$\textbf{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\textbf{Nivel de confianza} = \frac{41}{65} * 100$$

Nivel de confianza = 63.08%

Riesgo de Control

Riesgo de control = 100 − Nivel de confianza

Riesgo de control = 100 − 63.08

Riesgo de control = 36.92%

Mediante el análisis del componente: Actividades de Control a través del modelo COSO III, se obtiene los siguientes datos: un nivel de confianza de 63.08% y un 36.92% de riesgo de control, lo que significa que tiene un grado de confianza y un riesgo moderado.

Anexo 9. Cuestionario Componente sistema de Información y comunicación

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO COMPONENTE: Información y Comunicación							
N °	**Pregunta**	**Respuesta**			**Evaluación**		**Observación**
		Si	**No**	**N/A**	**Pond.**	**Calif.**	
PRINCIPIO 14: Comunica internamente							
46	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. tiene canales de comunicación interna efectivos para compartir información relevante entre los diferentes departamentos?	**X**			**5**	**4**	Se realiza mediante comunicación verbal y vía correo institucional.
47	¿Se utilizan sistemas de información para comunicar y distribuir políticas, procedimientos y directrices internas de manera eficiente?	**X**			**5**	**3**	
PRINCIPIO 15: Comunica externa							
48	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. utiliza sistemas de información para comunicarse eficazmente con proveedores, clientes y otras partes externas?	**X**			**5**	**5**	
49	¿Se utilizan medios electrónicos para el intercambio seguro de información con socios comerciales y entidades externas?	**X**			**5**	**5**	
50	¿Existe un proceso de validación de la información compartida externamente para garantizar su exactitud y confiabilidad?		**X**		**5**	**1**	No existe un proceso de validación de información compartida.
	TOTAL				**5**	**8**	

Nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{18}{25} * 100$$

Nivel de confianza = 72%

Riesgo de Control

Riesgo de control = 100 − Nivel de confianza

Riesgo de control = 100 − 72

Riesgo de control = 28%

Mediante el análisis del componente: Información y Comunicación a través del modelo COSO III, se obtiene los siguientes datos: un nivel de confianza de 72% y un 28% de riesgo de control, lo que significa que tiene un grado de confianza alto y un riesgo moderado.

Anexo 10. Cuestionario Componente Actividades de Monitoreo y Supervisión

COMPONENTE: Actividades de Monitoreo y Supervisión							
N °	Pregunta	Respuesta			Evaluación		Observación
		Si	No	N/A	Pond.	Calif.	
PRINCIPIO 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes							
51	¿La empresa INALPEV CIA? LTDA. dispone de personal designado para verificar y registrar regularmente el correcto funcionamiento de los canales de información?		X		5	2	
52	¿Se garantiza la implementación de las recomendaciones en relación al control interno emitidas por los auditores internos y externos?		X		5	3	
PRINCIPIO 17: Evalúa y comunica deficiencias							
53	¿Informa de manera puntual a las autoridades competentes sobre las falencias del control interno, para que se tomen las medidas correctivas correspondientes?		X		5	3	
54	¿Cuenta con personal asignado para realizar de manera periódica la comprobación y registro del adecuado desempeño de los canales de comunicación		X		5	1	
	TOTAL				20	9	

Fórmula de nivel de confianza

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificación Obtenida}}{\text{Poderación Total}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{9}{\overline{20}} * 100$$

Nivel de confianza = 45%

Riesgo de Control

Riesgo de control = 100 − Nivel de confianza

Riesgo de control = 100 − 45

Riesgo de control = 55%

Mediante el análisis del componente: Monitoreo y Supervisión a través del modelo COSO III, se obtiene los siguientes datos: un nivel de confianza de 45% y un 55% de riesgo de control, lo que significa que tiene un grado de confianza bajo y un riesgo alto.

Anexo 11. Aplicación de encuestas y entrevista

