

**UNIVERSIDAD PERUANA UNIÓN**  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Escuela Profesional de Contabilidad



*Una Institución Adventista*

**Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo  
COSO, aplicado en el área de ventas para la empresa Inkagraf  
Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca – Puno,  
2019**

Tesis para obtener el Título Profesional de Contador Público

**Por:**

Liseth Arieth Paredes Condori

**Asesor:**

Mg. Richard Zegarra Estrada

**Juliaca, noviembre de 2021**

## DECLARACIÓN JURADA DE AUTORÍA DEL INFORME DE TESIS

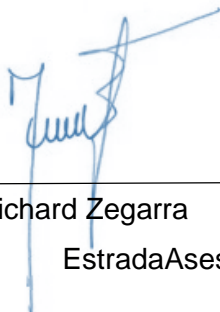
Mg. Richard Zegarra Estrada, de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Contabilidad, de la Universidad Peruana Unión.

### DECLARO:

Que el presente informe de investigación titulado: **“PROPUESTA DE UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO BASADO EN EL MODELO COSO, APLICADO EN EL ÁREA DE VENTAS PARA LA EMPRESA INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L., JULIACA – PUNO, 2019”** constituye la memoria que presenta la Bachiller **Liseth Arieth Paredes Condori** para obtener el título de Profesional de Contador Público, cuya tesis ha sido realizada en la Universidad Peruana Unión bajo mi dirección.

Las opiniones y declaraciones en este informe son de entera responsabilidad del autor, sin comprometer a la institución.

Y estando de acuerdo, firmo la presente declaración en Juliaca, a los 15 días del mes de noviembre del año 2021.



---

Mg. Richard Zegarra

EstradaAsesor



ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En Puno, Juliaca, Villa Chullunquiari, a los 15 día(s) del mes de Noviembre del año 2021 siendo las 14:00 horas, se reunieron los miembros del jurado en la Universidad Peruana Unión Campus Juliaca, bajo la dirección del (de la) presidente(a):

Mg. Julieta Brisaida Rafael Pari García, el (la) secretario(a): Mg. Ana Judith Ramos y los demás miembros: Mg. Yasmany Said Lupaca Chota, Mtra. Karen Yosio Hamani Montero y el (la) asesor(a) Mtro. Richard Zegarra Estrada

con el propósito de administrar el acto académico de sustentación de la tesis titulado: "Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado en el área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca - Puno, 2019"

del(los) bachiller(es): a) Paredes Condori Liseth Arieth b) c)

conducente a la obtención del título profesional de: Contador Público (Denominación del Título Profesional)

El Presidente inició el acto académico de sustentación invitando al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s hacer uso del tiempo determinado para su exposición. Concluida la exposición, el Presidente invitó a los demás miembros del jurado a efectuar las preguntas, y aclaraciones pertinentes, las cuales fueron absueltas por al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s. Luego, se produjo un receso para las deliberaciones y la emisión del dictamen del jurado.

Posteriormente, el jurado procedió a dejar constancia escrita sobre la evaluación en la presente acta, con el dictamen siguiente: Bachiller (a): Paredes Condori Liseth Arieth

Table with 5 columns: CALIFICACIÓN, ESCALAS (Vigesimal, Literal, Cualitativa), Mérito. Row 1: Aprobado, 14, c, Aceptable, Bueno

Bachiller (b):

Table with 5 columns: CALIFICACIÓN, ESCALAS (Vigesimal, Literal, Cualitativa), Mérito. Row 1: Empty

Bachiller (c):

Table with 5 columns: CALIFICACIÓN, ESCALAS (Vigesimal, Literal, Cualitativa), Mérito. Row 1: Empty

(\*) Ver parte posterior Finalmente, el Presidente del jurado invitó al (a la) / a (los) (las) candidato(a)s a ponerse de pie, para recibir la evaluación final y concluir el acto académico de sustentación procediéndose a registrar las firmas respectivas.

Signature lines for Presidente/a, Asesor/a, Bachiller (a), Secretario/a, Miembro, Bachiller (b), Miembro, Bachiller (c)

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo y empeño del presente trabajo lo dedico a Dios por su infinita paciencia y su amor, por brindarme sabiduría y conocimientos, para lograr mis objetivos. A mis padres, quienes me brindan su confianza, y me motivan a seguir adelante, quienes se esfuerzan día a día para verme bien.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradezco a Dios, por darme fuerzas, no dejarme caer y porque en cada paso me guía y me lleva de su mano.

A la Universidad Peruana Unión por acogerme en su casa de estudio y a cada docente quienes me brindaron su apoyo, confianza y conocimiento.

Y por último al gerente de la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., por su confianza y su plena colaboración para que esta investigación se realice.

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA.....                                 | iv   |
| AGRADECIMIENTO.....                              | v    |
| ÍNDICE GENERAL.....                              | vi   |
| ÍNDICE DE FIGURA.....                            | x    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....                            | xi   |
| ÍNDICE DE ANEXO.....                             | xii  |
| RESUMEN.....                                     | xiii |
| ABSTRACT.....                                    | xiv  |
| INTRODUCCIÓN.....                                | 15   |
| Capítulo I.....                                  | 17   |
| Planteamiento del Problema de Investigación..... | 17   |
| 1.1    Identificación del Problema.....          | 17   |
| 1.2    Formulación del Problema.....             | 18   |
| 1.2.1    Problema general.....                   | 18   |
| 1.2.2    Problemas específicos.....              | 18   |
| 1.3    Objetivos de la Investigación.....        | 19   |
| 1.3.1    Objetivo general.....                   | 19   |
| 1.3.2    Objetivos específicos.....              | 19   |
| 1.4    Justificación.....                        | 19   |
| 1.4.1    Justificación social.....               | 19   |
| 1.4.2    Justificación teórica.....              | 19   |
| 1.4.3    Justificación metodológica.....         | 20   |
| 1.5    Presuposición Filosófica.....             | 20   |
| Capítulo II.....                                 | 22   |
| Marco Teórico de la Investigación.....           | 22   |
| 2.1    Marco Histórico.....                      | 22   |

|         |  |    |
|---------|--|----|
| 2.1.1   | Control Interno. ....  | 22 |
| 2.1.1.1 | Origen del Control Interno. ....   | 22 |
| 2.1.1.2 | Concepto Control Interno. ....   | 22 |
| 2.1.1.3 | Sistema de Control Interno. ....   | 23 |
| 2.1.1.4 | Objetivos del Control Interno. ....  | 24 |
| 2.1.1.5 | Importancia del Control Interno. ....  | 25 |
| 2.1.1.6 | Clasificación del Control Interno. ....  | 25 |
| 2.1.1.7 | Ventajas y desventajas del Control Interno. ....   | 26 |
| 2.1.1.8 | Limitaciones del Control Interno. ....   | 27 |
| 2.1.2   | Modelos de Control Interno. ....   | 27 |
| 2.1.2.1 | Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Trademay Commision, USA, septiembre 1992). .... | 27 |
| 2.1.2.2 | Meci (Modelo Estándar de Control Interno). ....  | 28 |
| 2.1.2.3 | Micil (Marco Integrado de Control Interno). ....   | 29 |
| 2.1.2.4 | Coco (Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995). ....                  | 29 |
| 2.1.2.5 | Cadburry (ingles) (UK Cadbury Committee). ....   | 30 |
| 2.1.3   | El Coso. ....  | 31 |
| 2.1.3.1 | Origen del Coso. ....  | 31 |
| 2.1.3.2 | Informe Coso. ....   | 32 |
| 2.2     | Antecedentes de la Investigación. ....   | 38 |
| 2.2.1   | A nivel local. ....  | 38 |
| 2.2.2   | A nivel nacional. ....   | 39 |
| 2.2.3   | A nivel internacional. ....  | 41 |
| 2.3     | Marco Teórico. ....  | 42 |
| 2.3.1   | Definición de Coso. ....   | 42 |
| 2.3.2   | Control Interno – Marco Integrado 2013. ....   | 43 |

|                                      |   |    |
|--------------------------------------|---|----|
| 2.3.2.1                              | Definición de Control Interno. ....   | 43 |
| 2.3.2.2                              | Elementos del Control Interno.....  | 44 |
| 2.3.2.3                              | Objetivos de Control interno – Marco Integrado 2013. ....                   | 46 |
| 2.3.2.4                              | Componentes de Control interno – Marco Integrado. ....                      | 48 |
| 2.3.2.4.1                            | Entorno de control. ....  | 48 |
| 2.3.2.4.2                            | Evaluación de riesgo.....   | 51 |
| 2.3.2.4.3                            | Actividades de control. ....  | 51 |
| 2.3.2.4.4                            | Información y comunicación. ....  | 52 |
| 2.3.2.4.5                            | Actividades de supervisión.....   | 52 |
| 2.3.2.5                              | Principios.....   | 53 |
| 2.4                                  | Marco Conceptual.....   | 54 |
| Capítulo III .....                   |   | 57 |
| Metodología de la Investigación..... |   | 57 |
| 3.1                                  | Diseño de la Investigación .....  | 57 |
| 3.2                                  | Tipo de Investigación.....  | 58 |
| 3.3                                  | Identificación de Variables .....   | 59 |
| 3.3.1                                | Variable independiente. ....  | 59 |
| 3.4                                  | Operacionalización de Variables .....                                       | 60 |
| 3.5                                  | Descripción del Lugar de Ejecución.....                                     | 61 |
| 3.6                                  | Población y Muestra .....   | 62 |
| 3.6.1                                | Población. ....   | 62 |
| 3.6.2                                | Muestra.....  | 62 |
| 3.7                                  | Técnicas de Recolección de Datos, Instrumentos y Validación de Instrumentos | 63 |
| 3.7.1                                | Técnicas.....   | 63 |
| 3.7.2                                | Diseño de Instrumentos. ....  | 63 |
| 3.7.3                                | Validación de Instrumentos.....   | 64 |
| Capítulo IV .....                    |   | 65 |



|  |     |
|--|-----|
| Resultados y Discusión.....  | 65  |
| 4.1    Resultados .....  | 65  |
| 4.1.1    Resultado 1 - Objetivo específico 1: Diagnóstico actual del Control Interno – Marco integrado de Coso de la empresa. ....               | 65  |
| 4.1.2    Resultado 2 - Objetivo específico 2: Estructura del sistema de Control Interno basado en el modelo Coso aplicado al área de ventas..... | 67  |
| 4.1.3    Resultado 3 - Objetivo general: Propuesta de un sistema de Control Interno basado en el modelo Coso aplicado al área de ventas.....     | 70  |
| 4.1.3.1    Entorno de control. ....  | 70  |
| 4.1.3.2    Evaluación de riesgos. ....   | 82  |
| 4.1.3.3    Actividades de control. ....  | 94  |
| 4.1.3.4    Información y comunicación. ....  | 98  |
| 4.1.3.5    Actividades de supervisión. ....  | 100 |
| 4.2    Discusión .....   | 106 |
| Capítulo V .....   | 108 |
| Conclusiones y Recomendaciones .....   | 108 |
| 5.1    Conclusiones .....  | 108 |
| 5.2    Recomendaciones .....   | 109 |
| Bibliografía.....  | 110 |
| ANEXOS .....   | 118 |

## ÍNDICE DE FIGURA

|  |     |
|--|-----|
| Figura 1. Estructura del Sistema de Control Interno .....              | 24  |
| Figura 2. Componentes del Coso I y su Relación con sus Objetivos ..... | 33  |
| Figura 3. Componentes del Coso II y su Relación con sus Objetivos..... | 34  |
| Figura 4. Diferencias y similitudes entre el Coso I y Coso II .....    | 35  |
| Figura 5. Comparación entre Coso 1992 y Coso 2013.....                 | 36  |
| Figura 6. Ubicación de la Empresa.....                                 | 61  |
| Figura 7. Estructura de diseño de control interno - Modelo COSO .....  | 68  |
| Figura 8. Organigrama de la empresa.....                               | 73  |
| Figura 9. Flujograma de Ventas .....                                   | 84  |
| Figura 10. Mapa de Colores .....                                       | 87  |
| Figura 11. Formato de Control de existencia .....                      | 94  |
| Figura 12. Formato de Control de Producción .....                      | 95  |
| Figura 13. Formato de Control de Facturas.....                         | 96  |
| Figura 14. Formato de Control de entrega del producto.....             | 97  |
| Figura 15. Modelo de Mural General .....                               | 98  |
| Figura 16. Formato de reporte mensual de cobro.....                    | 99  |
| Figura 17. Formato de Monitoreo.....                                   | 100 |
| Figura 18. Formato de supervisión de actividades .....                 | 101 |
| Figura 19. Formato de Evaluación del desempeño del personal .....      | 102 |
| Figura 20. Cuestionario de Control Interno.....                        | 105 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1. Cuadro comparativo entre el Coso 1992 y el Coso 2013. ....                                  | 37 |
| Tabla 2. Operacionalización de Variables. ....   | 60 |
| Tabla 3. Resultados del Cuestionario de Control Interno al área de ventas. ....                      | 67 |
| Tabla 4. Debilidades, recomendaciones y estructura según el cuestionario de Control<br>Interno. .... | 69 |
| Tabla 5. Identificación de riesgo en el área de ventas. ....   | 85 |
| Tabla 6. Identificación del tipo de riesgo. ....   | 87 |
| Tabla 7. Elementos de Hallazgo de auditoría y Recomendaciones de los riesgos. ....                   | 91 |

## ÍNDICE DE ANEXO

|   |     |
|---|-----|
| Anexo 1 Matriz de Consistencia.....                           | 119 |
| Anexo 2 Matriz Instrumental.....                              | 120 |
| Anexo 3 Operacionalización de Variables .....                 | 122 |
| Anexo 4 Guía de Entrevista.....                               | 123 |
| Anexo 5 Cuestionario de Control Interno.....                  | 124 |
| Anexo 6 Validación de Instrumento .....                       | 127 |
| Anexo 7 Flujograma de Procesos .....                          | 130 |
| Anexo 8 Mapa de colores y escala de medida cualitativa .....  | 131 |
| Anexo 9 Identificación, evaluación y hallazgo del riesgo..... | 132 |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un sistema de control interno aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., y como objetivos específicos: describir el diagnóstico actual del control interno – Marco integrado Coso de la empresa y describir la estructura del sistema de control interno en base en el modelo Coso aplicado al área de ventas de la empresa, se aplicó una investigación de diseño no experimental, de tipo descriptivo propositiva; la población: la empresa, y la muestra es: personal del área de ventas (02), los métodos son la entrevista, el cuestionario de control interno, la observación y revisión bibliográfica. Resultados: del objetivo general, se realizó un manual donde se desarrolló los 5 componentes con sus principios; resultados del objetivo específico N.º1, la empresa cuenta con un riesgo alto en el área de ventas; la dirección, metas, objetivos y funciones no están bien definidos; el resultado del objetivo específico N.º2, la estructura está compuesto por los 5 componentes con sus principios del Coso, en función a la empresa y sus características. Se concluyó que la propuesta de un sistema de control interno, podría optimizar las operaciones y mejorar la gestión de la empresa, por ende tomar decisiones idóneas; del objetivo específico N.º1 se concluye que el diagnóstico actual de la empresa no cuenta con un buen control interno, teniendo deficiencias en cada componente del Coso, se identificó un riesgo alto en el área de ventas; del objetivo específico N.º2 se describió la estructura del Coso mediante los 5 componentes y sus principios a través de la revisión bibliográfica y se adecuó a las necesidades de la empresa mediante las debilidades encontradas en el cuestionario de control interno, de la entrevista, y de las fichas de observación.

**Palabras clave:** Control interno; Coso; Componentes del Coso, Riesgo; Área de ventas

## ABSTRACT

The objective of this research work is to propose an internal control system applied to the sales area for the company Inkagraf Editorial and Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., and as specific objectives: to describe the current diagnosis of internal control - Integrated Framework Coso of the company and describe the structure of the internal control system based on the Coso model applied to the company's sales area, a non-experimental design investigation was applied, of a descriptive purposeful type; the population: the company, and the sample is: personnel from the sales area (02), the methods are the interview, the internal control questionnaire, observation and bibliographic review. Results: from the general objective, a manual was made where the 5 components were developed with their principles; results of specific objective No. 1, the company has a high risk in the sales area; the direction, goals, objectives and functions are not well defined; The result of specific objective No. 2, the structure is made up of the 5 components with their Coso principles, depending on the company and its characteristics. It was concluded that the proposal for an internal control system could optimize operations and improve the management of the company, therefore making suitable decisions; From the specific objective No. 1, it is concluded that the current diagnosis of the company does not have a good internal control, having deficiencies in each component of the Coso, a high risk was identified in the sales area; of the specific objective No. 2, the structure of the Coso was described through the 5 components and its principles through the bibliographic review and it was adapted to the needs of the company through the weaknesses found in the internal control questionnaire, the interview, and observation sheets.

**Key words:** Internal control; Coso; Components of Coso, Risk; Sales area

## INTRODUCCIÓN

El control interno permitirá optimizar la utilización de recursos, teniendo una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. El control interno nos ayuda a administrar significativamente los riesgos que puede enfrentar la empresa, disminuyéndolo o suprimiéndolo, y nos ofrece una seguridad razonable para la administración. El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) afirma que el control interno es: “Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración y el resto del personal de una entidad, proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (p. 3).

Mantilla (2013) afirma que:

El control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos y medidas coordinados que se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y la confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas. (p. 19)

El propósito de esta investigación es optimizar las operaciones, actividades y procedimiento para la toma de decisiones, estableciendo los pasos del Coso (5 componentes) que ayuden disminuir los riesgos y marquen pautas para futuras auditorías en la empresa; basándose en la búsqueda de soluciones óptimas a través de herramientas de control, mostrando la importancia de cada componente del Coso.

Para lo cual el presente trabajo de investigación se dividió en cuatro capítulos:

**El capítulo I**, se plantea el problema de investigación, por lo cual identificaremos el problema general y los problemas específicos, a partir del problema se proponen objetivos

para la investigación (objetivos generales y específicos), luego se busca la justificación y por último la presuposición filosófica.

**El capítulo II**, se desarrolla el marco teórico de la investigación, se empieza con el marco histórico; luego con los antecedentes; también se tendrá el marco teórico, basándonos en las dimensiones e indicadores del tema; luego se realiza el marco conceptual, donde se pondrá conceptos claros y precisos del tema a indagar.

**El capítulo III**, trata de la metodología de investigación; donde se buscó el diseño de investigación, el tipo de investigación, también se identificó las variables, la operacionalización de las variables, delimitándose geográficamente la empresa, se determinó la población y muestra, y se determinó técnicas de recolección de datos e instrumentos.

**El capítulo IV**, se muestran los resultados y discusión de la investigación, los resultados son según a los objetivos propuestos, la descripción del diagnóstico actual de la empresa, la descripción de la estructura del control interno y la propuesta de un sistema de control interno mediante el modelo COSO; la discusión se realizó a través de la comparación de los resultados con los antecedentes.

**El capítulo V**, finalmente se dieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, también se desarrolló la bibliografía y anexos correspondientes.



## Capítulo I

### Planteamiento del Problema de Investigación

#### 1.1 Identificación del Problema

“El director regional de Trabajo y Promoción del Empleo, Moises Callasa, afirma que, Juliaca registra la mayor cantidad de empresas informales a nivel de la región de Puno, el 70% de empresas no cumplen con las normas para acreditarse como tal” (Mamani, 2019, párr. 1-2). Usualmente las micro y pequeñas empresas no cuentan con un adecuado sistema de control administrativo, como tampoco un sistema de finanzas. Yucra (2016) realizó una investigación “Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro impresión de gigantografías del distrito de Juliaca – Provincia de San Román, periodo 2013-2014” menciona que el 79% de los dueños o gerentes de empresas de impresión no han recibido una capacitación para el otorgamiento de un préstamo, por lo cual no cuentan con un buen conocimiento en préstamos financieros, los gerentes asumen que su rentabilidad aumenta con un préstamo financiero, sin realizar cálculos previos a ello, como los intereses, gastos y otros. Es por ello que se dice, que la gran mayoría de las empresas, no poseen una organización adecuada, sus metas y objetivos no son claros, sus actividades son improvisadas y de manera empírica, creando situaciones no previstas, realizando una malversación de activos y recursos, incumplen normas indirectamente, causando un impacto económico.

El control interno permitirá optimizar la utilización de recursos, teniendo una adecuada gestión financiera y administrativa, logrando mejores niveles de productividad. Este nos ayuda a administrar significativamente los riesgos que puede enfrentar la empresa; y nos ofrece una seguridad razonable para la administración.

La empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., inicio sus actividades el 15 de julio 2012, se encuentra ubicada en la ciudad de Juliaca, su objeto es prestar servicios de impresión a entidades públicas y privadas. La empresa poco a poco fue ganando terreno en la industria de impresión; es por ello que solicitan su servicio constantemente, sobre todo las entidades públicas; sin embargo, con su crecimiento rápido, ha ido descuidando áreas significativas, como el área de ventas, dando más importancia a la elaboración y producción de productos, dejando de un lado con el cumplimiento de entrega y el cobro respectivo de estos.

En el área de ventas de la empresa, el flujo de ventas no está bien definido, tanto en las funciones como en el procedimiento, no hay movimiento en la materia prima, existe retraso en la entrega del producto, no hay un control en los cobros de las facturas y existe un exceso de productos terminados, causando pérdidas económicas.

Es por ello, que llegamos a la necesidad de proponer un sistema de control interno en la empresa especialmente en el área de ventas, ya que está en riesgo la entrega del servicio y la confianza del cliente hacia la empresa y sobre todo el cobro del servicio. En el área se debe implementar objetivos, metas, principios flujogramas y otros, para aumentar la rentabilidad y mejorar la toma de decisiones.

## **1.2 Formulación del Problema**

### **1.2.1 Problema general.**

- ¿Cómo es el control interno en el área de ventas de la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.?

### **1.2.2 Problemas específicos.**

- ¿Cuál es el diagnóstico actual del control interno - Marco integrado de Coso de la empresa?

- ¿Cómo es la estructura del sistema de control interno en relación con el modelo Coso, aplicado al área de ventas de la empresa?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo general.**

- Proponer un sistema de control interno aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.

#### **1.3.2 Objetivos específicos.**

- Describir el diagnóstico actual del control interno – Marco integrado de Coso de la empresa.
- Describir la estructura del sistema de control interno en relación con el modelo Coso aplicado al área de ventas de la empresa.

### **1.4 Justificación**

#### **1.4.1 Justificación social.**

El propósito de esta investigación es brindar mayor facilidad a la entidad para evaluar y mejorar su sistema de control interno, cómo reducir costos, gestionar posibles riesgos, optimizar operaciones, actividades y procedimientos para la toma de decisiones, establecer pasos (los 5 componentes del Coso), que ayuden a disminuir posibles problemas y marcar pautas para futuras auditorías; consiguiendo así mayores resultados en materia de rentabilidad y rendimiento.

Por lo cual la investigación fomentará un control interno en la empresa y posteriormente a otras empresas que lo deseen y lo necesiten.

#### **1.4.2 Justificación teórica.**

La investigación brindará conocimiento en la mejora de la gestión, del área de venta desde la solicitud del producto hasta la entrega del mismo, teniendo un documento que avale el pago del respectivo servicio, esta propuesta se basa en la búsqueda de soluciones

adecuadas a través de herramientas de control, herramientas de visualización de datos, diagramas, y otros; reduciendo así el impacto de problemas existentes, como la entrega del producto sin una orden de compra, la entrega del producto fuera de tiempo, el dudoso pago del producto por parte del cliente, existencia de materia prima que no se utiliza, la producción de productos sobrantes o faltantes.

### **1.4.3 Justificación metodológica.**

Esta investigación será de utilidad como instrumento para futuras investigaciones sobre el control interno y su aplicación; mediante el sistema Coso se propondrá un sistema de control interno en una empresa, describe la situación actual y la estructura del control interno mediante cuestionarios, ficha de observación y entrevista; y por ende se recomendará la implementación y/o mejoramiento del control interno.

### **1.5 Presuposición Filosófica**

Mediante la historia, referencias, parábolas en la Biblia, podemos decir que el control interno es importante y vemos como Dios aconsejaba y recomendaba llevar un control tanto en la vida personal, como en la iglesia.

#### **Lucas 14:28-29**

“Porque ¿quién de vosotros, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él”.

En este versículo hace mención que para tomar un compromiso es necesario ver el costo, los problemas existentes, encontrar riesgos, ponerse objetivos, determinar la manera de cómo hacerlo, y si tiene las condiciones óptimas para realizarlo, nos dice que debemos tener una administración adecuada para llegar a nuestras metas.

### **Éxodo 18:13-26**

“Aconteció que al día siguiente se sentó Moisés a juzgar al pueblo; y el pueblo estuvo delante de Moisés desde la mañana hasta la tarde. Viendo el suegro de Moisés todo lo que él hacía con el pueblo, dijo: ¿Qué es esto que haces tú con el pueblo? (...) Y Moisés respondió a su suegro: El pueblo viene a mí para consultar a Dios. Entonces el suegro le dijo: No está bien lo que haces. (...) yo te aconsejaré, y Dios estará contigo. Estas tú por el pueblo delante de Dios, y somete tú los asuntos a Dios. Y enseña a ellos las ordenanzas y las leyes, y muéstrales el camino por donde deben andar, y lo que han de hacer. Además, escoge tú de entre todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez”.

En esta parte de la Biblia, Jetro aconseja a Moisés para la organización del pueblo, en ese entonces Moisés llevaba toda la responsabilidad, y decidió compartir, delegar funciones, seleccionó a personas responsables y los capacito, los puso como jefes. En el control interno es necesario delegar funciones, que todo el personal de la empresa tenga funciones y se identifique con la empresa.

## Capítulo II

### Marco Teórico de la Investigación

#### 2.1 Marco Histórico

##### 2.1.1 Control Interno.

##### 2.1.1.1 Origen del Control Interno.

Córdova (2019) refiere que desde tiempos antiguos, en las civilizaciones realizaban un control interno sobre los bienes, cosechas, ganado, comercio y demás, el control era mediante escritos, anotaciones, cuerdas anudadas o quipus, tablillas de piedra o barro, papiro, barro cocido, cortezas de árboles; estos avances se realizó en Mesopotamia, Grecia, Egipto, Roma, y otras partes del mundo; el autor Maza (2000) menciona que en Mesopotamia se realizaron los primeros registros de marcas en tablillas, ahí registraban apuntes matemáticos para la simplificación de los cálculos. (p. 26)

González (2002) refiere que el origen del control interno empieza junto a la partida doble, que fue una de las medidas de control descrita por Franciscano Fray Lucas Paccioli en su libro titulado Contabilidad de partida doble en el siglo XV. Pero no fue hasta finales del siglo XIX que, como consecuencia del aumento de las tareas, los hombres de negocios al no poder atender personalmente todos los problemas administrativos, operativos y financieros se vieron en la necesidad de delegar funciones dentro de la organización, creando de esta manera sistemas y procedimientos que prevengan, disminuyan fraudes o errores y protejan sus intereses.

##### 2.1.1.2 Concepto Control Interno.

Instituto Americano de Contables Públicos Certificados [AICPA], (1949) afirma que control interno comprende: “El plan de organización, métodos y medidas coordinadas adoptadas en una empresa para salvaguardar sus bienes, verificar la exactitud y veracidad de

datos contables, promover la eficiencia operativa y alentar que se adopten las las políticas establecidas por la gerencia” (p. 234).

Los autores Cooper y Lybrand (1997) mencionan que:

El control interno se define como un proceso, efectuado por el personal de una entidad, diseñado para conseguir unos objetivos específicos. Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones; fiabilidad de la información financiera; y cumplimiento de las leyes y normas aplicables. (p. 16)

Montaño (2013) refiere que el control interno evalúa los resultados de los planes que la entidad se propuso, determina las desviaciones y realiza medidas correctivas necesarias. (p. 55)

### ***2.1.1.3 Sistema de Control Interno.***

Ramón (2004) afirma que el sistema de control interno es: “El conjunto de todos los elementos en donde lo principal son las personas, sistemas de información, la supervisión y los procedimientos” (p. 85).

Montaño (2013) menciona que el sistema de control interno:

El control interno se puede definir como el conjunto de normas, métodos, procedimientos, manuales y políticas coordinadas, que efectúa la más alta dirección, Gobierno Corporativo, encaminado a proporcionar seguridad razonable para el logro de los siguientes cuatro objetivos:

- Alcanzar a eficacia y la eficiencia en sus operaciones.
- Velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones correspondientes.

- Permitir que la información contable sea fidedigna y corresponda las operaciones del ente, con lo cual se obtiene las inclusiones de todas las transacciones en las cuales la organización ha participado.
- Velar por la salvaguarda y custodia de los activos propios y de terceros. (p. 56)

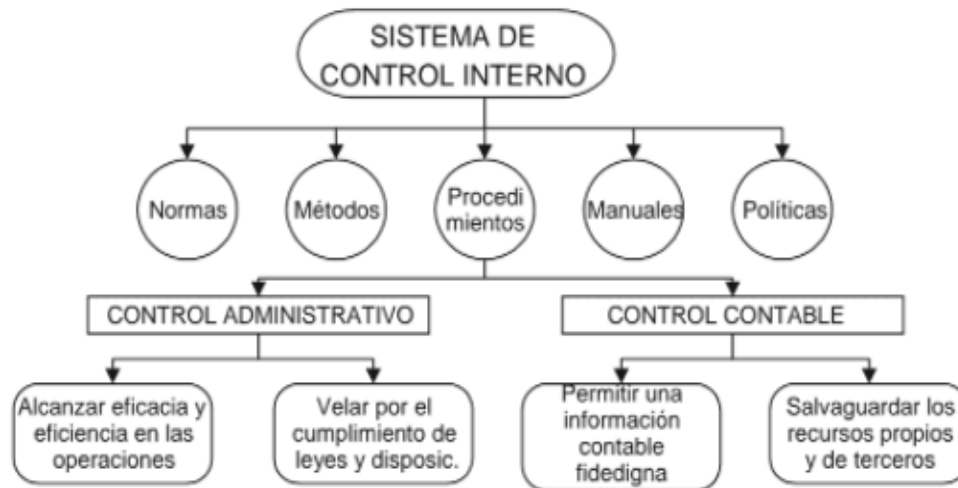


Figura 1. Estructura del Sistema de Control Interno

Fuente: Control Interno: Auditoría y aseguramiento, revisoría fiscal y gobierno corporativo p. 56, por E. Montañoso, 2013

En la figura se muestra el conjunto que definen el sistema de control interno, además muestra que en los procedimientos existe el control administrativo y contable.

#### 2.1.1.4 Objetivos del Control Interno.

Estupiñan (2015) menciona que el control interno tiene los siguientes objetivos: “Proteger los activos y salvaguardar los bienes de la institución. Verificar la razonabilidad y confiabilidad de los informes contables y administrativos. Promover la adhesión a las políticas administrativas establecidas. Lograr el cumplimiento de las metas y objetivos programados” (p. 24).

Ramón (2004) menciona que los objetivos del control interno son:

- La obtención de información financiera oportuna, confiable y suficiente.



- Promover la obtención de la información técnica y no financiera
- Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y de propiedad de la entidad
- Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión
- Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias
- Idoneidad y eficiencia del recurso humano
- Crear conciencia de control. (p. 82)

#### ***2.1.1.5 Importancia del Control Interno.***

Salazar y Villamarín (2011) Refiere que el control interno es importante porque ayuda a mantener una seguridad en el sistema contable, permite identificar errores y proponer soluciones para mejorar los procesos administrativos, apoya a verificar irregularidades que se presentan en las tareas asignadas por entidad. (p. 17)

“El control interno permite observar con claridad la eficiencia y la eficacia de las operaciones, y la confiabilidad de los registros, y el cumplimiento de las leyes, normas y regulaciones aplicables” (Ramón, 2004, p. 81). El control interno es importante, ya que promueve la eficiencia y la efectividad de la administración y permite la optimización de los recursos de la empresa.

#### ***2.1.1.6 Clasificación del Control Interno.***

Rojas (2007) Menciona que el control interno se clasifica en: “Control administrativo y control contable” (p.36).

*Control administrativo:* Horngren, Sundem, y Elliott (2000) Mencionan que: “Son métodos y procedimientos que facilitan la planeación administrativa y el control de las operaciones” (p. 189), así mismo, Rojas (2007) refiere que el control administrativo

comprende las políticas administrativas de la entidad, todos los métodos y procedimientos que estén relacionadas.

*Control contable:* Horngren, et al. (2000) Afirman que: “Son métodos y procedimientos gracias a los cuales se autorizan las transacciones, se salvaguardan los activos y se garantiza la exactitud de los registros financieros” (p. 189), así mismo, Rojas (2007) refiere que el control contable comprende la organización, métodos y procedimientos cuya misión es proteger los activos y la integridad de los registros financieros.

#### ***2.1.1.7 Ventajas y desventajas del Control Interno.***

*Ventajas:* Fierro y Sotomayor, (2013) refiere que las ventajas del control interno son:

Manejo puntual de cada una de las operaciones, lo cual existen manuales y políticas que sirven como guía para el personal.

Contribuye a un ahorro de tiempo, porque facilita al monitoreo, la evaluación constante de acuerdo a los lineamientos y procesos que permiten la disponibilidad de la información.

Ayuda a descubrir si algún procedimiento ha sido alterado.

Ayuda a optimizar el tiempo para la toma de decisiones frente a conflictos

Nos permite a detectar errores, y al mismo tiempo oportunidades.

Contribuye a evaluar insuficiencias financieras

Ayuda a detectar y establecer niveles de riesgo. (p. 26)

*Desventajas:* Los autores Fierro y Sotomayor, (2013) mencionan las desventajas del control interno las cuales son:

“Puede tomar mucho tiempo en adaptarse

Puede ser costoso

La toma de malas decisiones o errores involuntarios de riesgos inherentes” (p. 27).

### **2.1.1.8 Limitaciones del Control Interno.**

El control interno tiene limitaciones inherentes, las cuales pueden ser las fallas humanas, los juicios, interpretaciones, etc.

Montaño (2013) menciona las siguientes limitaciones:

- *Costo vs. Beneficio:* El establecimiento de controles y su costo debe guardar una relación adecuada con la probabilidad de ocurrencia o materialización de un riesgo y el efecto que puede provocar.
- *Debilitamiento:* El desempeño de control puede ser afectado por distintas causas, en diferentes momentos. La supervisión inadecuada y el entrenamiento insuficiente del personal son factores que debilitan (...) los controles y cumplimiento de objetivos
- *Omisión de los controles por parte de la gerencia:* Debido a las amplias facultades y autoridad que tiene la gerencia, en ocasiones puede pasar por alto los controles, limitando con esto el cumplimiento de los objetivos del control.
- *Colusión:* Cualquier control puede ser afectado cuando dos o más miembros de la organización realizan un acto deliberado para su rompimiento. (p. 69)

### **2.1.2 Modelos de Control Interno.**

#### **2.1.2.1 Coso (Committee of Sponsoring Organizations of the Trademay Commision, USA, septiembre 1992).**

*Definición:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) menciona que es:

“Un proceso ejecutado por la Junta Directiva o Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal” (pp.1-2).

*Importancia:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) menciona que: “Proporciona seguridad razonable de conseguir objetivos; parte de los sistemas y procesos

de la empresa incorporándose en la función de administración y dirección; orientado a objetivos; es ejecutado por personas de todos los niveles de la organización” (pp.1-2).

*Objetivos:* Así mismo, Ortiz (2020) afirma que son: “Efectividad y eficiencia de las operaciones; suficiencia de la información financiera, cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables” (pp.1-2).

*Componente:* Ortiz (2020) menciona que son: “Ambiente de control; evaluación de riesgos; actividades y control; información y comunicación; supervisión y seguimiento” (pp.1-2).

#### **2.1.2.2 Meci (Modelo Estándar de Control Interno).**

*Definición:* Ortiz (2020) se refiere que el modelo Meci es una herramienta gerencial, que es un conjunto y organización de planes, métodos, procedimientos, evaluación; que son adoptados por la empresa para que todas las operaciones y actividades se realicen con normas, reglas políticas que son trazadas por la dirección.

*Importancia:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) refiere que ayuda a verificar el cumplimiento de las leyes y reglamentaciones de la entidad, reduce la posibilidad de daños; asiste a que se cumpla los objetivos; gestiona los procesos; elabora manuales de procesos y procedimientos; y administra riesgos (p.1).

*Objetivos:* La universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) afirma que: “Sirve de control para que las entidades del Estado logren cumplir con sus objetivos institucionales y con el marco legal, sea aplicable a ellas” (p.2).

*Componentes:* La universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) menciona que son: “Talento humano: direccionamiento estratégico; administración del riesgo de los procesos; autoevaluación institucional; auditoría interna; planes de mejoramiento” (p.2).

### **2.1.2.3 Micil (Marco Integrado de Control Interno).**

*Definición:* Casal y Associates, Inc., (2004) menciona que: “Establece los criterios básicos que deben incorporarse en el diseño de control interno y realizar un diagnóstico de los criterios” (p.16). Desarrollado por los requerimientos de los auditores externos.

*Importancia:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) afirma que es: “Base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas, a partir de su evaluación; aplicado en medianas y pequeñas entidades” (pp.1-2).

*Objetivos:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) menciona que son: “Debe orientarse a facilitar la consecución de los objetivos, eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y operativa, protección de los activos, y cumplimiento de las leyes, regulaciones y contratos” (pp.1-2).

*Componentes:* Casal y Associates, Inc., (2004) menciona que son: “Ambiente de control y trabajo; evaluación de riesgos; actividades de control; información y comunicación; y supervisión” (p.9).

### **2.1.2.4 Coco (Instituto Canadiense de Contadores Certificados, CICA, November 1995).**

*Definición:* Corporación Universitaria (2020) menciona que el modelo Coco está basado “En el modelo Coso y busca ser más amigable, el control interno lo define como las acciones que fomentan los mejores resultados para la organización. Esas acciones contribuyen al logro de los objetivos de organización” (p.1).

*Importancia:* Elizalde (2018) afirma que: “Simplifica los conceptos y el lenguaje para hacer posible una discusión sobre el alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje accesible para todos los empleados” (p.1).

*Objetivos del Coko:* Corporación Universitaria (2020) menciona que son: “Efectividad; eficiencia de operaciones; confiabilidad de reportes internos y externos; cumplimiento de leyes y regulaciones; políticas internas” (p.2).

*Componentes:* Corporación Universitaria (2020) menciona que son: “Comprende elementos de la organización (incluyendo recursos, sistemas, procesos, cultura, estructura, tareas). Propósito; capacidad; compromiso; monitoreo y aprendizaje” (p.2).

#### **2.1.2.5 Cadbury (ingles) (UK Cadbury Committee).**

*Definición:* Definido por el Comité de Cadbury como el sistema por el que se dirigen y se controlan las compañías. Oscar (2014) indica que es “Un modelo que tiene mayor énfasis respecto a los riesgos y tienen mayores limitaciones en las responsabilidades de los reportes de control a la confiabilidad de los informes financieros” (p.18).

*Importancia:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) afirma que: “Es un modelo de control que se enfoca básicamente en las políticas de gobierno, analizando el código ético sobre los aspectos financieros del gobierno de las sociedades; se basa en el concepto de objetivo del control” (pp.1-2).

*Objetivos:* Universidad Nacional Hermilio Valdizán (2020) que son: “Efectividad y eficiencia de las operaciones; confiabilidad de la información y reportes financieros; cumplimiento con las leyes y reglamentos; salvaguardar el patrimonio” (pp.1-2).

Los modelos Coso, Coko y Micil son los más adaptados en las empresas del continente latinoamericano.

Solis y LLamuca (2020) afirman que el modelo Coso: “Se basa en el marco integrado, este debe ser mejorado e implementado por el directorio de la entidad y debe estar direccionado al cumplimiento de objetivos y hace referencia a sistemas, procesos, funciones, o actividades que son complementarias”. (p.721). “Desde 1980 este modelo ha permitido

evaluar las técnicas implementadas a nivel de empresa y verificar la insatisfacción de las regulaciones” (Rezaee, 1995).

Herbas y Perez (2015) se refieren que el modelo Cocos parte de una idea de que la unidad más pequeña en una organización es la persona, tomada individualmente y una persona ejecuta una tarea guiada por el entendimiento de su propósito (objetivo), su capacidad (aptitud), el compromiso (sus tareas) y la misma persona debe evaluar y vigilar su desempeño y la misma persona debe vigilar y evaluar su desempeño, al igual que su entorno para aprender de la experiencia e introducir cambios. (p.45)

Enriquez (2014) se refiere que el modelo Micil se enfoca en pequeñas, medianas y grandes empresas sin diferenciación alguna, el enfoque posteriormente se hizo macroeconómico, donde se estableció un especial interés en cuentas gubernamentales, auditorías y transparencia.

Solis Morejon y LLamuca Perez (2020) ha realizado una comparación de los tres modelos mencionados anteriormente en su investigación y concluye que el modelo COSO es el que se usa mayormente por las organizaciones, por lo cual a través de la experiencia ha sido el que más ha evolucionado. El modelo Micil y Cocos son modelos que se han basado en algunos pilares similares al Cocos, por lo que su percepción será similar.

Comparando con los otros modelos y según investigaciones se ha optado por el modelo Cocos, porque ha ido actualizándose con el tiempo Cocos 1, Cocos 2, Cocos 3 para que pueda ser entendido, amigable y más sencillo para las organizaciones, además que este se adapta más a la empresa.

### **2.1.3 El Cocos.**

#### ***2.1.3.1 Origen del Cocos.***

Según la autora Fernández (2008) refiere que, en el año 1985 en EEUU, debido a las malas conductas, las entidades formaron una crisis en el sistema financiero; la Comisión

Treadway indago sobre los factores que encaminaron a las entidades la presentación de información financiera fraudulenta, creando un grupo de trabajo, denominado Comisión Nacional de Informes Financieros Fraudulentos, bajo la sigla COSO (Committee of Sponsoring Organization).

El Coso fue fundado en 1985 para patrocinar a la “National Commission on Fraudulent Financial Reporting” (Treadway Commission) una iniciativa independiente del sector privado que estudió los factores causales que pueden conducir a la información financiera fraudulenta. También desarrolló recomendaciones para empresas públicas y sus auditores independientes, para la SEC y otros reguladores, y para instituciones educativas. (The Committee of Sponsoring Organizations, 2020, Sección de History, párr. 1)

#### **2.1.3.2 Informe Coso.**

**Coso I:** Se publica el primer informe Coso en el año 1992, Control interno – Marco Integrado. Córdova (2019) refiere que el Coso I es un proceso que es diseñado para brindar seguridad en el cumplimiento de los objetivos (eficacia y eficiencia en operaciones, fiabilidad en la información financiera, cumplimiento de las normas y leyes que se designen), y es ejecutado por la administración, la dirección y todo el personal de la empresa. Este Coso está destinado hacia las empresas para que evalúen y mejoren el sistema de control interno.

The Committee of Sponsoring Organizations (2020) menciona que el Coso contiene 5 componentes:

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





*Figura 2.* Componentes del Coso I y su Relación con sus Objetivos

*Fuente:* Informe Coso, por A. Moderno, 2017

En la figura se muestran los cinco componentes, tres objetivos y cuatro enfoques, todo en relación con el Coso I del año 1992.

**Coso II:** Se publicó en el año 2004: Enterprise Risk Management - Integrated Framework, (ERM). Este marco se actualizó en el año 2017 con el lanzamiento de "Gestión de riesgos empresariales: integración con la estrategia y el rendimiento", que recalca la importancia de estimar el riesgo tanto en el proceso de la estrategia como en el rendimiento. “El Coso II muestra la importancia de gestión de riesgos adecuada, y el control interno para cualquier organización, (...) cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar cambios y evaluarlos” (Córdova, 2019, p. 13); en este proceso involucra todo el personal. También Moderno (2017) dice que es: “Una herramienta para la identificación, evaluación y gestión del riesgo” (Sección Coso II, párr. 3).

Committee of Sponsoring Organizations of the Tread (2004) mencionan los 8 componentes:

- Ambiente de control
- Establecimiento de objetivos
- Identificación de eventos

- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los riesgos
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Supervisión



*Figura 3. Componentes del Coso II y su Relación con sus Objetivos*

*Fuente:* Informe Coso, por A. Moderno, 2017

En la figura se muestran los ocho componentes, cuatro objetivos y cuatro enfoques, todo en relación con el Coso II del año 2004.

El Coso II no reemplaza el informe Coso I, por ello el autor. Moderno (2017) menciona que Coso II nos ayuda a visualizar y/o identificar los riesgos positivos o negativos, el Coso II tiene 8 componentes, respecto con el Coso I que tiene 5 componentes.

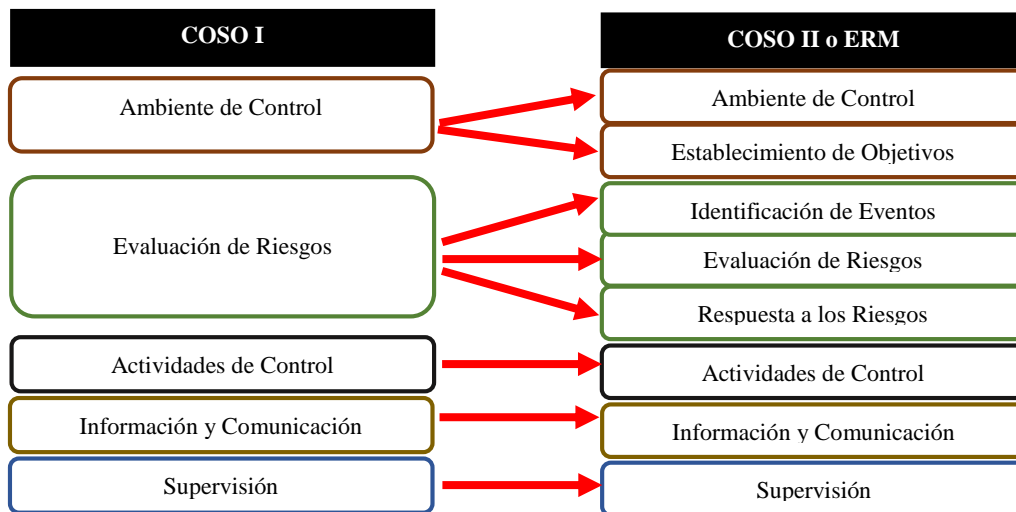


Figura 4. Diferencias y similitudes entre el Coso I y Coso II

Fuente: Elaboración propia

El gráfico muestra en el lado derecho el Coso I con 5 componentes y el lado izquierdo Coso II con 8 componentes

**Coso III:** En el año 2013 se publica la tercera versión Internal Control – Integrated Framework o Coso 2013. Córdova (2019) menciona que: “El control interno es un proceso efectuado por el directorio, gerencia y personal de la organización, diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos: Las operaciones, elaboración de informes y el cumplimiento” (p. 9).

El Coso 1992 fue revisado y reeditado en mayo del 2013 y partir del 2004 el marco de 1992 se reemplazó y no está disponible.

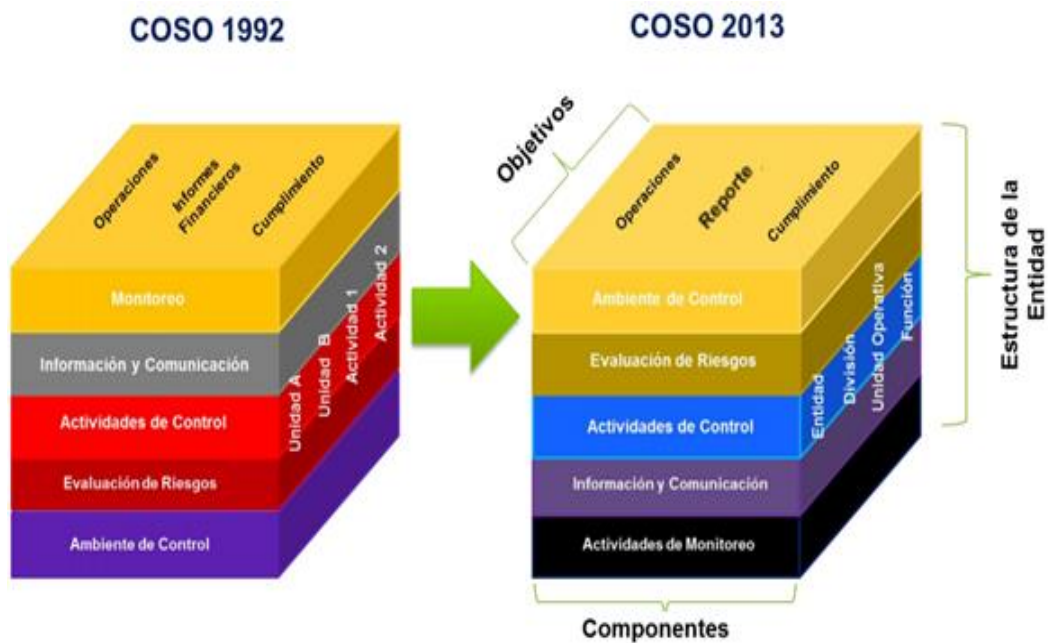


Figura 5. Comparación entre Coso 1992 y Coso 2013

Fuente: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno, por Yamazaki (2015)

La figura muestra el Coso 1992 y el Coso 2013, mostrándonos las diferencias y similitudes. Los componentes son distintos, como la estructura y los objetivos. El coso 2013 se basó en el Coso 2013.

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) forma cinco componentes como en el Coso I de 1992. La diferencia del Coso I con el Coso III, son los 17 principios, los cuales son de utilidad para realizar un sistema de control interno efectivo en toda la organización (Moderno, 2017, Sección Coso III, párr. 2).

**Tabla 1.**

*Cuadro comparativo entre el Coso 1992 y el Coso 2013.*

| <b>Coso 1992: Se mantiene</b>  | <b>Coso 2013: Cambia</b>  |
|--|---|
| Definición del concepto de Control interno   | Ampliación y aclaración de conceptos con el objetivo de abarcar las actuales condiciones del mercado en la economía global  |
| Cinco componentes del control interno  | Aclaración de la necesidad de establecer objetivos de negocio como condición previa a los objetivos de control interno  |
| Criterios a utilizar en el proceso de evaluación de la eficacia del Sistema de Control Interno | Extensión de los objetivos de reporte más allá de los informes financieros externos, a los de carácter interno y a los no financieros, tanto externos como internos |
| Uso del juicio profesional para la evaluación de la eficacia del Sistema de Control interno    | Inclusión de una guía orientadora para facilitar la supervisión del control interno sobre las operaciones, el cumplimiento y los objetivos de reporte.              |

*Nota:* Esta tabla muestra el Coso 1992 y 2013, en ello se precisa detalles del Coso 1992 que se mantiene y como cada detalle en el Coso 2013 se aumenta o se especifica. Adaptado de “Coso - Control Interno: Historia, evolución, descripción y aplicación de sus Componentes”, por Córdova (2019, p. 20).

Según el autor Rodríguez (2013) menciona que: “El Coso (1992), se denominó Marco del Control Interno (Coso I), en el 2004 se mejora el Coso I con el Marco Integral de Riesgos (Coso II ERM), el año 2006 se muestra el Coso III para pequeñas y medianas empresas” (párr. 2).

## **2.2 Antecedentes de la Investigación**

### **2.2.1 A nivel local.**

Huayhua (2015), realizó su tesis “Análisis e implementación de las normas de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la oficina de contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodos 2013- 2014”, en la Universidad Nacional del Altiplano, para obtener el Título Profesional de Contador Público, Puno – Perú, tiene como objetivo general: Analizar y evaluar las normas de control interno en la gestión administrativa en la oficina de contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano - Puno, periodos 2013-2014; siendo el tipo de investigación: No experimental; nivel de investigación: Descriptivo, explicativo y correlativo; teniendo como metodología: Método analítico, deductivo y sintético; las técnicas para la recopilación de datos son: Cuestionarios de control interno, análisis documental y la observación directa; la población es la Universidad Nacional del Altiplano y la muestra es no probabilística intencionada, son los trabajadores y funcionarios de la oficina de Contabilidad. Llegando a la conclusión que los componentes de las Normas de Control Interno no son efectivas en su totalidad de su aplicación, siendo deficiente la implementación de control interno en la Oficina de Contaduría General, así mismo, debido a las falencias de una estructura de control interno adecuada, no hay la garantía de una gestión administrativa eficaz y eficiente, es decir la falta de implementación de las Normas de control interno se vio afectada por causas asociadas a las restricciones de recursos humanos, materiales y tecnológicos, como también a la falta de compromiso del Rector y los funcionarios, que impactan en forma negativa sobre la eficacia del control interno en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano.

Mamani (2017), realizó su tesis “El control interno y su influencia en los inventarios de bienes muebles de la Dirección Regional de Salud Puno periodo 2014 – 2015”, en la

Universidad Nacional del Altiplano, para optar el Grado Académico: Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración, Puno – Perú; que tiene como objetivo general: Establecer si las Normas de Control Interno influyen en los Inventarios de Bienes Muebles de la Dirección Regional de Salud Puno periodos 2014 – 2015; siendo el tipo de investigación: Práctica o Empírica; teniendo como metodología: Método descriptivo detallado; las técnicas para la recopilación de datos son: Encuestas de manera personal, y encuesta a la muestra; la población está compuesta por trece Unidades ejecutoras y Centros de Costos de la Dirección Regional de Salud Puno y la muestra está conformada por la Dirección Regional de Salud Puno y la Red de Salud Chucuito. Llegando a la conclusión que en la Dirección Regional de Salud Puno periodo 2014-2015, el incumplimiento de la Norma de Control Interno influye negativamente en la mejora de los Inventarios de Bienes Muebles, un 34.96% nunca se aplicó, un 26.19% a veces se aplica, un 21.16% casi siempre se aplica y un 17.69% siempre se aplica, debido a la falta de control en el manejo de bienes muebles, carencia de herramientas administrativas y de control para realizar las actividades, la necesidad de normas y procedimientos formales que ayudan a realizar las actividades de manera adecuada.

### **2.2.2 A nivel nacional.**

Rodríguez y Vega (2016), realizó su tesis “Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B Representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - Periodo 2015”, en la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para obtener el Título de Contador Público, Chiclayo - Perú, que tiene por objetivo: Proponer el sistema de control interno contribuye a mejorar los procesos operativos de la Empresa A & B Representaciones SRL en el Periodo 2015, el tipo de investigación: Descriptiva, diseño no experimental, teniendo como metodología: Empírico, usando como técnicas de colección de datos: Entrevista, cuestionario de control interno, la población es la Empresa A&B Representaciones SRL y la muestra está constituida por la parte administrativa y operativa

de la empresa. Teniendo como conclusión que existe una deficiente operatividad de la empresa, ha causado un sin número de errores en sus actividades cotidianas, siendo como un punto crítico la toma de malas decisiones y desconocimiento de una aplicación de políticas y procedimientos dentro de la empresa, así mismo, con la propuesta que se ha indicado para mejorar los procesos operativos y luego de haber evaluado los procesos que realiza por cada área; es decir, lograr que los procesos de sus operaciones estén bien definidos y organizados, para que alcancen niveles óptimos, disminuyendo los riesgos e irregularidades dentro de A&B Representaciones SRL.

Romero (2019) realizó su tesis “Propuesta de medidas de control interno para la Empresa Comercializadora Mister SAC, año 2018”, en la Universidad Peruana Unión – Tarapoto, para obtener el Título de Contador Público, Tarapoto – Perú, que tiene como objetivo general: Presentar una propuesta de medidas de control interno para la empresa comercializadora Mister SAC, año 2018, el tipo de investigación es: No Experimental, metodología de enfoque cualitativo explicativo, teniendo como variable el control interno y sus dimensiones son los 5 componentes de Coso, su población está conformado por la empresa: contador, gerente, cajero y demás personal, la recolección de datos se hicieron mediante guía de entrevista (45 preguntas) y fichas de observación. Llegaron a la conclusión que la empresa está expuesta a muchos riesgos, las principales son: La demora en el tiempo de atención y pérdida de clientes por temas de desorden en el almacén y otros por lo cual se llegan a proponer ordenar el almacén de acuerdo a los tipos de productos. Implementar cámaras de seguridad en el almacén. Revisar periódicamente las mercaderías físicas y los datos del sistema. Realizar arqueos de caja diaria. Realizar arqueos de caja no programados. Apertura de una caja chica para gastos menores. Utilizar cheques o realizar transferencias para pagos mayores. Depositar en una cuenta todos los ingresos del día. Apertura de una cuenta bancaria de la empresa. Emitir comprobantes de pago y entregar.



### **2.2.3 A nivel internacional.**

Morales y Torres (2015), realizó su tesis: “Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo Coso I para la Empresa Service Lunch en la ciudad de Guayaquil”, en la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, para obtener el Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Guayaquil - Ecuador, que tiene como objetivo general: Diseñar un sistema de control interno de inventario para la Empresa Service Lunch basado en los fundamentos del informe Coso I con la finalidad de evitar pérdidas, utilizando la metodología de describir y analizar los datos del sistema de control interno actual de inventario, mediante entrevistas al gerente general y a la jefa del área de producción, se constata mediante Check List el estado actual del control interno de la empresa. Teniendo como conclusión la detección de grandes debilidades en el área de producción, así mismo, no realizan ningún tipo de control interno en la empresa, se dio la propuesta diseñada para la empresa Service Lunch con políticas detalladas y procedimientos específicos para cada proceso productivo con el fin de tener información confiable y segura. Por medio de este diseño se mejorará los procesos de compra, almacenamiento, distribución permitiendo así evitar pérdidas de insumos y la reducción de costos.

LLumitaxy y Vélez (2015), realizó su tesis: “Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso para el área Contable y Financiera de la compañía Industrial y Comercial TCM S.A.”, en la Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, para obtener el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, Guayaquil – Ecuador; que tiene por objetivo: Diseñar un sistema de control interno basado en el modelo Coso I para mejorar la eficacia y eficiencia operativa del Área Contable y Financiera de la compañía “Industrial Y Comercial TCM S.A.”, y ayudar a la presentación de Estados Financieros razonables a la Alta Gerencia, utilizando la metodología de cuestionario de control interno, hojas de hallazgos mediante mapa de riesgos donde se identifican las causas, los efectos y se realiza una recomendación

por cada una. Llegando a la conclusión la identificación de debilidades en el proceso de cobranzas, facturación, pago a proveedores, declaración de impuestos, manejo de Caja chica y presentación de Estados Financieros, por lo que existía un riesgo alto de presentar Estados Financieros no razonables, por lo cual para cada hallazgo se propone una solución a través de recomendaciones basadas en normativas vigentes. Como se evidenció una incorrecta segregación de funciones se diseñó un manual de funciones para cada empleado, manual de políticas y procesos, lo que ayuda a optimizar recursos humanos y financieros aumentando la eficiencia y eficacia de sus operaciones.

## **2.3 Marco Teórico**

### **2.3.1 Definición de Coso.**

The Committee of Sponsoring Organizations (2020) menciona que:

El Coso es una organización voluntaria del sector privado cuyo objetivo es brindar liderazgo de pensamiento que se ocupe de riesgos empresariales (ERM), control interno y disuasión del fraude, estudia factores que pueden dar lugar a información financiera fraudulenta y elabora textos y recomendaciones para todo tipo de organizaciones y entidades reguladoras como el SEC (Agencia Federal de Supervisión de Mercados Financieros) y otros, para mejorar la calidad de la información financiera mediante la ética en los negocios, los controles internos efectivos y el gobierno corporativo.

Córdova (2019) define el modelo Coso como: “Técnicas de control interno y criterios para una eficiente gestión de la organización, el Coso plantea que el control interno sea un proceso integrado, que forme parte de los procesos de los negocios” (p. 9).

“El control interno ayuda a las entidades a lograr sus objetivos y a mantener y mejorar su rendimiento” (Committee of Sponsoring Organizations of treadway, 2013, p. 1). El control interno – Marco Integrado de Coso permite a las entidades a desarrollar, sistemas de control

interno de manera efectiva y eficiente, que se adecuen a los cambios del entorno operativo, mitigando riesgos hasta niveles aceptables y apoyando en la toma de decisiones.

### **2.3.2 Control Interno – Marco Integrado 2013.**

Esta investigación se basó en Committee of Sponsoring Organizations of treadway: Control interno – marco integrado 2013 y se amplió los conceptos con diferentes autores.

#### **2.3.2.1 Definición de Control Interno.**

Según Committee of Sponsoring Organizations of treadway Organizations of treadway (2013) menciona que el Control Interno es: “Un proceso llevado a cabo por el consejo de administración y el personal de una entidad, proporciona un grado de seguridad razonable con los objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento” (p. 3).

Rodríguez (2009) afirma que el Control Interno: “Se basa en procedimientos y métodos, adoptados por una organización de manera coordinada a fin de proteger sus recursos de pérdidas, fraudes (...), apoyar, medir la eficacia y eficiencia de operación de las áreas funcionales de la entidad” (p. 49).

El control interno es una herramienta de gestión, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en la empresa dentro de un proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y el personal de la empresa; para la custodia y protección de sus activos y patrimonio, promoviendo la eficiencia en sus operaciones, y el mayor grado de rentabilidad. (Melendez, 2016, p. 22)

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway, (2013) menciona que el control interno:

Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías (operaciones, información y cumplimiento); es un proceso que consta de tareas y actividades continuas; es efectuado por las personas, no se trata solamente de manuales, políticas,

sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que estas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno; es capaz de proporcionar una seguridad razonable, no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad. (p. 3)

### ***2.3.2.2 Elementos del Control Interno.***

Melendez (2016) considera que los elementos de control son: organización, procedimientos, personal o recursos humanos, supervisión y/o monitoreo. (p. 32)

#### ***2.3.2.2.1 Organización.***

El autor Melendez (2016) dice que la organización se divide en cuatro elementos:

##### ***a) Dirección o gerencia:***

“Una dirección que no fije objetivos no puede considerarse efectiva, ya que este debe mantener comunicación con los objetivos y el personal de la empresa” (Melendez, 2016, p. 32). La dirección o gerencia debe tener definidos los objetivos, para la toma de decisiones y hacerse responsable de las políticas generales.

##### ***b) Coordinación y estructura de la organización:***

Coordinación: Melendez (2016) menciona que la coordinación: “Son Acciones que se adaptan a las obligaciones y necesidades de la empresa a un todo homogéneas y armónicas, que prevé los conflictos propios de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de responsabilidad y autoridad” (p. 33).

Estructura de la organización:

Según Meléndez (2016) menciona que:

La estructura de la organización varía de acuerdo al tipo de la empresa, el tamaño, y tiene que ver con:

- La estructura debe tener divisiones (departamentos o áreas)
- Los límites de supervisión (número de personas que dependen de c/u de los jefes).

- Posición dentro de la estructura (línea, staff.)
- La asignación de funciones (en función de la especialización).
- Autoridad y responsabilidad.
- Creación del departamento de servicios y de imagen institucional o empresarial.
- Fijación de las tareas a los servicios internos y externos (funciones, comités, asistencia médica y social, fundaciones).
- Centralización o descentralización de los servicios, departamentos. (p. 33)

*c) División y segregación de funciones:*

El autor Melendez (2016) menciona que se debe definir las funciones de:

- “Operación (Gestión, producción, compras, ventas)
- Custodia (Activos, Caja y tesorería, créditos, cobranzas)
- Registro (Contabilidad, auditoría interna)
- Que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación u actividad” (p. 36).

*d) Asignación de responsabilidades:*

“Establecer con claridad los nombramientos dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas, para que se realice actividades sin aprobación de alguien específico” (Melendez, 2016, p. 36).

*2.3.2.2.2 Procedimientos.*

“Los principios se deben aplicar en las prácticas mediante procedimientos y funciones que garanticen la solidez de la organización” (Melendez, 2016, p. 36).

*a) Planeación y sistematización.*

“Los instructivos usualmente son manuales de *procedimiento y funciones* (...) que dan efecto a las políticas de la empresa, uniformar los procedimientos, reducir errores y

abreviar el periodo de entrenamiento del personal y reducir órdenes verbales y de decisiones apresuradas” (Melendez, 2016, p. 36).

*b) Registros.*

Melendez (2016) Se refiere que debe existir procedimientos adecuados para un buen registro, que pueden ser manuales o software y debe proteger estos registros adecuadamente.

*c) Informes.*

“El elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, no basta la preparación periodística de informes internos, sino un sentido cuidadoso por personas por capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias” (Melendez, 2016, p. 37).

*2.3.2.2.3 Recursos humanos o personales.*

“La eficacia de un sistema de control interno depende básicamente de la calidad del personal de la empresa” (Melendez, 2016, p. 37). Un sistema automatizado puede fallar, es por ello necesario tener personal idóneo, para la cual debe existir políticas para la selección del personal.

*2.3.2.2.4 Supervisión y/o monitoreo.*

Melendez (2016) refiere que, para una buena organización, debe existir supervisión constante en diferentes niveles, cada función, que debe ser realizada por el personal de la empresa en forma directa o indirecta. Así mismo, dice que los controles deben ser comprensibles, adaptables a la organización. Se deben poder anotar las desviaciones y las evidencias de manera rápida, ser propio, flexibles, económicos y a tender una acción correctiva. (p. 38-39)

***2.3.2.3 Objetivos de Control interno – Marco Integrado 2013.***

Committee of Sponsoring Organizations of Treadway (2013) Establece tres categorías:

*2.3.2.3.1 Objetivos operativos.*

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013), hace referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

El autor Córdova (2019) menciona que:

Estos objetivos se relacionan con el cumplimiento de la misión y visión de la entidad.

Los objetivos operativos deben reflejar el entorno empresarial, industrial y económico en que se involucra la entidad; y están relacionados con el mejoramiento del desempeño financiero, la productividad, la calidad, las prácticas ambientales, y la innovación y satisfacción de empleados y clientes. (p. 26)

#### *2.3.2.3.2 Objetivos de información.*

“Estos objetivos se refieren a la preparación de reportes para uso de la organización y los accionistas, teniendo en cuenta la veracidad, oportunidad y transparencia” (Córdova, 2019, p. 27).

Según el Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013), hace referencia a la información financiera y no financiera interna y externa y pueden abarcar aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

#### *2.3.2.3.3 Objetivos de cumplimiento.*

Según Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) hace referencia al cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad. Córdova (2019) afirma que “La entidad debe desarrollar sus actividades en función de las leyes y normas específicas” (p. 28).

#### *Normativa Aplicable a la Empresa de investigación*

- Ley N.º 23407, Ley General de Industrias

- Decreto Supremo N.º 55-99-EF, T.U.O. Ley del Impuesto General a las Ventas e Impuesto Selectivo al Consumo.
- Decreto Ley N.º 18384 – Ley General de Industrial del 13.07.2002.
- Decreto Supremo N.º 133-2013-EF – T.U.O. Código Tributario
- Ley N.º 24680 y el D. S.N.º 019-89 –EF Ley Sistema Nacional de Contabilidad
- Ley N.º 28951: Ley de actualización de la ley N.º 13253 de profesionalización del Contador Público Colegiado y creación de los colegios de contadores públicos.
- Ley N.º 29381 – Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.
- Resoluciones del Consejo Normativo de Contabilidad.
- Códigos o leyes estatales y normas municipales sobre la apertura de establecimiento.

#### ***2.3.2.4 Componentes de Control interno – Marco Integrado.***

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) menciona los componentes del control interno- marco integrado 2013 son:

##### *2.3.2.4.1 Entorno de control.*

Cooper y Lybrand (1997) afirman que: “El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización, e influye en la concienciación de sus empleados. (...) aportando disciplina y estructura. Los factores incluyen la integridad, filosofía de dirección y estilo de la gestión” (p. 5).

Cordova (2019) nos hace mención que:

El control interno está compuesto por el comportamiento que se mantiene dentro de la organización e incluye aspectos como: La integridad y los valores éticos de los recursos humanos, la competencia profesional, la delegación de responsabilidades, compromiso con la excelencia y transparencia, la atmósfera de confianza mutua, la



filosofía y estilo de dirección, la estructura y plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimientos, políticas en materia de recursos humanos y el comité de control. (p. 30)

Entonces se definirá componentes que fueron mencionados en el control interno:

*Integridad y valores éticos:*

*Misión:* Lacalle, Carrión y Caldas (2012) mencionan que la misión: “Es la razón de existir de una empresa. Representa su identidad y personalidad en el momento presente. La misión de la empresa debe ser conocida por todos los integrantes de la organización, ya que representa la filosofía” (p. 19).

*Visión:* Lacalle et al. (2012) menciona que la visión: “Es una imagen del futuro deseado, que la empresa busca y quiere crear con sus esfuerzos y acciones. La visión ha de tener las siguientes características: Factible y realista, motivadora e inspiradora, sencilla y de fácil comunicación” (p. 19).

*Objetivos:* “Señalan el camino para alcanzar la misión de la empresa y representan las condiciones futuras que se pretenden lograr expresadas en términos cualitativos” (Araujo y Brunet, 2012, p. 27). También menciona Cora (2014) que los objetivos: “Se trata del resultado que se pretende obtener y hacia el que se orientan todos los refuerzos” (p. 3).

Melendez (2016) afirma que; “Los objetivos deben cumplir ciertos requisitos:

- Posibles y razonables
- Definidos claramente por escrito
- Necesariamente útiles
- Flexibles
- Comunicados al personal
- Controlables” (p.32).

Establecer la misión, visión, y objetivos son esenciales para la empresa, puesto que esto establece un curso, una guía, una dirección para la empresa.

*Políticas Internas:*

Es un conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se la quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno, diseñar sistemas, estructuras y procesos coherentes es una labor inseparable de la dirección general. (Ongallo, 2007, p. 94)

*Organigrama de la empresa:* Galisteo (2015) se refiere que el organigrama es el esquema gráfico de la estructura organizacional, donde se muestra la jerarquía, sirve para conocer los componentes de cada área y nos muestra la dependencia de cada una de ellas.

El organigrama eficaz debe tener: División funcional de la empresa entre los diferentes departamentos y servicios existentes. Cargos jerárquicos existentes (líneas de autoridad) y los subordinados de cada jefe, así como las relaciones y niveles de mando de estos últimos. Las funciones y responsabilidades de cada uno de los jefes y subordinados. (Melendez, 2016, p. 35)

*Manuales de organización y procedimientos:* Según el autor Melendez (2016) menciona que: “El medio o instrumento utilizado generalmente en las empresas para comunicar la organización, los procedimientos, las normas interiores y los métodos de trabajo a sus empleados son los manuales” (p. 34).

Melendez (2016) menciona que:

El contenido de los manuales de organización y funciones es muy diverso según las empresas, y que se debe incluir: Tanto en largo y pequeño plazo políticas de la empresa,

objetivos del año, organigrama. Detalles de los puestos, problemas existentes en la empresa y su respectiva solución, modo, trabajo asignado, periodo de reunión, composición. (p.35)

#### *2.3.2.4.2 Evaluación de riesgo.*

Cooper y Lybrand (1997) mencionan que: “La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos” (p. 5).

Córdova (2019) se refiere que debemos identificar a los posibles riesgos internos como externos, por lo cual deben ser evaluados para que no afecte a la entidad, con sus objetivos propuestos. De esta forma se debe prever, conocer y abordar los riesgos, establecer mecanismos para identificar, analizar y disminuir.

#### *2.3.2.4.3 Actividades de control.*

Cordova (2019) se refiere que las actividades de control son las acciones que son señaladas en los procedimientos y políticas, estas actividades se realizan en todos los niveles de la empresa, en cada proceso. Estas actividades nos ayudan a disminuir los riesgos que dificulten la realización de los objetivos de la empresa. (p. 31)

Cooper y Lybrand (1997) mencionan que:

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. (...). Hay actividades de control en toda la organización, todos los niveles y en todas las funciones. Incluye una gama de actividades tan diversa como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de rentabilidad operativa, salvaguarda de activos y segregación de funciones. (p. 5)

#### *Tipos de controles*

Control preventivo: según los autores Cortes, Gasca, García, Camacho y Hernández (2017) se refiere que previene eventos no deseados, se realiza mediante planeación que incluyen los objetivos, misiones y las acciones para lograrlo, manuales.

Controles correctivos: Aguilar (2014) se refiere que en este tipo de control se deben tomar medidas para corregir el problema, y evitar que vuelva a ocurrir. Corrige los problemas cuando ya han ocurrido.

#### *2.3.2.4.4 Información y comunicación.*

Cooper y Lybrand (1997) mencionan que la información y comunicación se debe: “Identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades” (pp. 5-6).

Córdova (2019) se refiere que el personal debe identificar, captar e intercambiar información para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones, este debe tener un buen contenido, estar en el momento preciso, ser actual, y de fácil acceso.

La información interna debe ser clara, concisa, fiable, y debe fluir en todos los niveles en todas las direcciones, y cada personal recibe su responsabilidad en el momento indicado. Y que la información externa tiene dos finalidades: comunicar de afuera hacia adentro y de adentro hacia fuera información relevante, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externo.

#### *2.3.2.4.5 Actividades de supervisión*

Cooper y Lybrand (1997) afirman que: “Los sistemas de control interno requieren un proceso que compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continua, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas” (p. 6).

Córdova (2019) refiere que todo proceso debe ser monitoreado para que exista un mejoramiento continuo, son actividades que evalúan el funcionamiento y presencia de los

principios y componentes, por lo cual debe existir actividades de monitoreo en las operaciones ordinarias, evaluaciones separadas, el reportaje de las condiciones, y si cada miembro conoce su papel en niveles de control. (p. 33)

#### **2.3.2.5 Principios.**

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) afirma que: “Los principios representan conceptos fundamentales asociados a cada componente, (...) son aplicables a los objetivos operativos, de información y de cumplimiento; la entidad alcanza un buen control interno” (p. 6). El marco ofrece 17 principios.

El Committee of Sponsoring Organizations of treadway (2013) nos menciona que son:

#### ***Entorno de control***

- Principio 1: La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos
- Principio 2: El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño
- Principio 3: Establece estructura, línea de reporte y niveles de autoridad y responsabilidad
- Principio 4: Demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes
- Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad de las personas

#### ***Evaluación de riesgos***

- Principio 6: Define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- Principio 7: Identifica y analiza los riesgos para la consecución de los objetivos
- Principio 8: Considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos.

- Principio 9: Identifica y evalúa los cambios que podrían afectar a la empresa

#### *Actividades de control*

- Principio 10: Define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptados
- Principio 11: Define y desarrolla actividades de control a nivel de la entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
- Principio 12: Despliega actividades de control a través de políticas y procedimientos

#### *Información y comunicación*

- Principio 13: La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- Principio 14: Comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades.
- Principio 15: Comunica con los grupos de interés externo sobre los aspectos clave.

#### *Actividades de supervisión*

- Principio 16: Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes el control interno están presentes y en funcionamiento.
- Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables. (pp.6-7)

## **2.4 Marco Conceptual**

**Contabilidad:** Es una técnica que se utiliza para el registro de las transacciones, transformaciones internas y otros eventos que afecten económicamente a una entidad y que produce sistemática y estructuradamente información financiera.

**Control Interno:** Conjunto de procedimientos y métodos establecidos en una entidad que van cumpliendo objetivos como: salvaguardar los activos, obtener información financiera veraz, promocionar la eficiencia de las operaciones y adherirse a las políticas establecidas.

**Control:** Es una herramienta que ayuda a la entidad a evaluar que todas sus operaciones se efectúen de acuerdo a los planes y programas determinados, analiza las desviaciones encontradas y crea medidas correctivas.

**Coso:** Son las siglas, en inglés, de Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas).

**Economía:** Es una ciencia social que estudia los procesos de extracción, producción, intercambio, distribución y consumo de bienes y servicios. En sentido figurado, economía significa regla y moderación de los gastos; ahorro.

**Efectividad:** La efectividad es la unión de eficiencia y eficacia, es decir busca lograr un efecto deseado, en el menor tiempo posible y con la menor cantidad de recursos.

**Eficacia:** Lograr un resultado o efecto, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

**Eficiencia:** Es cuando los recursos son aprovechados al máximo, reduciendo su coste.

**El marco integrado de control interno:** Describe la definición del control interno los requisitos, componentes, principios del control interno y permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva sistemas de control interno, mitigando riesgos, apoyando a la toma de decisiones.

**Ética:** Estudia el bien y el mal y sus relaciones con la moral y el comportamiento humano.

**Fraude:** Un hecho deliberado ejecutado por una o más personas de la entidad, responsables de la organización, los trabajadores o terceros, que utilizan el engaño con el fin de conseguir un beneficio injusta o ilegal.

**Informe Coso:** Es un documento que contiene las principales directivas para la implantación y gestión del control interno. Convirtiéndose en un estándar de referencia.

**Planificación de auditoría:** Implica el establecimiento de una estrategia global de auditoría en relación con la orden y el desarrollo de un plan de auditoría. Esta favorece la auditoría de los estados financieros; ayuda al auditor a prestar una atención adecuada a las áreas importantes de la auditoría, a identificar y resolver problemas potenciales oportunamente.

**Política:** Es la disposición o directriz que debe de ser publicada, entendida y cumplida por los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

**Procedimiento:** Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de las actividades futuras. Consisten en secuencias cronológicas, son guías de acción, no de pensamiento, en la que se detalla de manera exacta en que deben de realizarse ciertas actividades.

**Proceso:** Conjunto de actividades que toman unas entradas, le añaden valor y agregan unas salidas.

**Productividad:** Relación entre la cantidad de bienes, recursos utilizados y servicios producidos. Evalúa el rendimiento de los talleres, las máquinas, empleados, en un enfoque sistemático. Es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

**Riesgo:** Eventos futuros inciertos que pueden influenciar el logro de los objetivos estratégicos, operacionales y financieros de una organización.



## Capítulo III

### Metodología de la Investigación

#### 3.1 Diseño de la Investigación

El diseño de investigación es una guía que se utiliza para obtener información necesaria y dar una respuesta al problema planteado. Hernández, Fernández y Baptista (2014) refieren que el diseño es una estrategia que se realiza para obtener información y responder al planteamiento del problema. Así mismo Rodríguez (2005), afirma que el diseño de investigación es: “El ajuste de las decisiones requeridas para el hallazgo de un nuevo conocimiento, por medio de la comprobación de una hipótesis” (p. 77).

El diseño de esta investigación se basó en el libro Metodología de la Investigación por Hernández, Fernández y Baptista, sexta edición (2014). Por lo cual mencionaremos el enfoque de la investigación; el tipo de diseño, como se clasifica y su división.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, porque se recolectó y examinó datos que lo rodean, para poder afinar preguntas y/o desarrollar teorías de dicha investigación, Gómez (2006) menciona que “El enfoque cualitativo por lo común se utiliza para descubrir y refinar preguntas de investigación (...). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, sin conteo. Utiliza las descripciones y las observaciones” (p. 60). Esta investigación se enfocó en estudiar los fenómenos o experimentos que percibe el individuo, profundizando puntos de vista interpretaciones o significados. (Hernández et al., 2014, p. 358).

El tipo de diseño es no experimental, porque no se pueden manipular deliberadamente las variables. Hernández et al. (2014) mencionan que el diseño no experimental es: “Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). También Toro y Parra (2006)

mencionan que el diseño no experimental es: “Investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos (...) es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (p. 158).

Así mismo, se clasifica como un diseño transeccional, donde se recogieron datos en un solo momento. Los autores, Hernández et al. (2014) mencionan que el diseño transeccional recopila datos en un momento único, que su propósito es describir variables y analizar su incidencia en el momento dado. (p. 154)

Por último, el diseño transeccional se divide en descriptivo, ya que se buscará las incidencias, situaciones, contextos, etc. y proporcionar su descripción. Los autores, Hernández et al. (2014) mencionan que el diseño transeccional descriptivo: “Tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables (...) objetos, situaciones, contextos, comunidades, etc., y proporcionar su descripción” (p. 155).

| <b>Variable</b>  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Problema</b>  | <b>X:</b> Sistema de control interno basado en el Coso  | <b>Resultado</b>  |
| Cuál es la propuesta de un sistema de control interno aplicado al área de ventas de la empresa | <b>X<sub>1</sub>:</b> Situacion actual del control interno de la empresa                                | Descripcion de la propuesta de sistema de control interno basado en el Coso |
|  | <b>X<sub>2</sub>:</b> Estructura del diseño de un sistema de control interno aplicado al área de ventas |   |

Entonces el diseño de investigación del presente trabajo tiene un enfoque cualitativo, de Diseño no experimental transversal descriptivo.

### **3.2 Tipo de Investigación**

La investigación es descriptiva porque se describe situaciones, sucesos del comportamiento de la variable. Hernández et al. (2014) afirma que:

La investigación descriptiva busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas. (p. 92)

### **3.3 Identificación de Variables**

#### **3.3.1 Variable independiente.**

El presente trabajo de investigación tiene como única variable independiente: Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo Coso, aplicado al área de ventas de la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.; que se sitúa en la ciudad de Juliaca, provincia de San Román, en el año 2019 se describe esta variable para determinar los posibles riesgos y dar una propuesta.

### 3.4 Operacionalización de Variables

**Tabla 2.**

*Operacionalización de Variables.*

| <b>Variable</b>   | <b>Dimensiones</b>  | <b>Indicadores</b>              |
|---|---|---------------------------------|
| Sistema de control interno en base al modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013)) | 1. Diagnóstico actual del control interno – Marco integrado de COSO de la empresa                             | 1.1. Entorno de control         |
|   |   | 1.2. Evaluación de riesgo       |
|   |   | 1.3. Actividades de control     |
|   |   | 1.4. Información y comunicación |
|   |   | 1.5. Actividades de supervisión |
|   | 2. Estructura del sistema de control interno en base al modelo COSO, aplicado al área de ventas de la empresa | 2.1. Entorno de control         |
|   |   | 2.2. Evaluación de riesgo       |
|   |   | 2.3. Actividades de control     |
|   |   | 2.4. Información y comunicación |
|   |   | 2.5. Actividades de supervisión |

Fuente: Elaboración propia

### 3.5 Descripción del Lugar de Ejecución

La empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L. se encuentra en el departamento de Puno, provincia San Román, distrito de Juliaca, Av. Circunvalación Este N.º 481.

- **Limita:** Por el norte con la Provincia de Azángaro y la Provincia de Lampa; por el este con la Provincia de Huancané; al sur con la Provincia de Puno; y, por el oeste con los departamentos de Arequipa y Moquegua.
- **Altitud:** Sobre los 3,834 m.s.n.m.
- **Latitud:** 15°30'00" S
- **Longitud:** 70°07'59" O



Figura 6. Ubicación de la Empresa

Fuente: Datos de mapas, por Google imágenes, terra metrics, 2019

En la figura se muestra la ubicación desde el país, el Departamento, la provincia y el distrito.

## **3.6 Población y Muestra**

### **3.6.1 Población.**

La población está conformada por la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L. del periodo 2019. Según Hernández et al. (2014) mencionan que la población es: “Un conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

### **3.6.2 Muestra.**

La muestra está constituida por el área de ventas de la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.; se tomó como muestra al personal del área de ventas (02), de lo cual se verificó sus funciones y responsabilidades.

La muestra es no probabilística o dirigida, ya que la elección de los elementos no es mecánica, sino depende de las decisiones del investigador. Hernández et al. (2014) mencionan que la muestra no probabilística es: “Un Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (p. 176).

Vara (2012) menciona que:

El muestreo no estadístico son técnicas que siguen otros criterios de selección (conocimientos de economía, alcance, etc.); procurando que la muestra obtenida sea lo más representativa posible. (...). Así mismo, menciona que este tipo de muestreo es típico y necesario cuando estás realizando investigaciones cualitativas, exploratorias, históricas, documentales, de análisis de casos, etc. (p. 225)

Hernández et al. (2014) refieren que, en la investigación cualitativa, el tamaño de muestra no es importante desde la perspectiva probabilística. Y la muestra puede ser un grupo de personas, eventos, sucesos, etc., de donde se recolectarán datos no necesariamente

estadísticamente representativos de la población. También menciona que el muestreo cualitativo es propositivo.

### **3.7 Técnicas de Recolección de Datos, Instrumentos y Validación de Instrumentos**

#### **3.7.1 Técnicas.**

Las técnicas de investigación se basaron según la línea de investigación del presente trabajo, Auditoría; el autor Moreno (2016) menciona que se utilizan el cuestionario, encuesta, entrevista, análisis FODA, tormenta de ideas. Así mismo, Hernández et al. (2014) refieren que la técnica de recolección de datos se debe dar en ambientes naturales y que las herramientas son: anotaciones, bitácoras, de campo, observación, entrevistas, documentos, registros.

En el presente trabajo se empleó las siguientes técnicas:

- Revisión bibliográfica: Según Hernández et al. (2014) refieren que la investigación cualitativa, necesita de una intensiva revisión bibliográfica.
- La entrevista e indagación: Se aplicó una cédula de preguntas con preguntas abiertas, al gerente, asistente, personal del área de ventas, de tal manera se conoció la situación actual de la empresa.
- Cuestionario de control interno al área de ventas de la empresa.
- Observación y análisis documental de la información de la empresa: Se identificó y evaluó los riesgos del entorno y del proceso del área de ventas, de ello se pudo realizar los pasos para el modelo Coso.

#### **3.7.2 Diseño de Instrumentos.**

El autor Hernández et al. (2014) menciona que:

En el proceso cualitativo, es el propio investigador quien observa, entrevista, revisa documentos, conduce sesiones, etc. No solo analiza, sino que es el medio de obtención de la información. (...) menciona que en la investigación cualitativa los instrumentos no son

estandarizados, sino que se trabaja con múltiples fuentes de datos, que pueden ser entrevistas, observaciones directas, documentos, material audiovisual, etc. (...) se recolectó datos de diferentes tipos: lenguaje escrito, verbal o no verbal, conductas observadas e imágenes. (p. 397)

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos son:

La entrevista: según Hernández et al. (2014) refieren que la entrevista cualitativa es como una reunión para conversar, e intercambiar información, es flexible, abierta e íntima. (p. 403)

El cuestionario de control interno: “Es un conjunto amplio de preguntas que están orientadas a comprobar el cumplimiento de políticas, planes, programas, normas, procedimientos y funciones” (Tamayo, 2001, p. 31); así mismo, Hernández et al. (2014) mencionan que el cuestionario es: “Un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

El cuestionario y la entrevista son instrumentos que se utilizó para medir la única variable del presente trabajo de investigación, adicionalmente se utilizó fichas de observación que se obtener en el proceso de la investigación mediante la observación del flujo del área de ventas.

### **3.7.3 Validación de Instrumentos.**

Ospino (2004) menciona que: “La validez refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que se pretende medir” (p. 168). También hace mención que en la validez se deben analizar si los instrumentos están relacionados con el contenido, con la veracidad, y con el concepto de la investigación.

La entrevista y el cuestionario de control interno se validó con tres profesionales especializados en el área de Auditoría (Anexo 6).



## Capítulo IV

### Resultados y Discusión

#### 4.1 Resultados

##### 4.1.1 Resultado 1 - Objetivo específico 1: Diagnóstico actual del Control Interno – Marco integrado de Coso de la empresa.

Se realizó una entrevista para obtener datos generales de la empresa, la entrevista fue realizada al personal de venta (2) y al gerente, a continuación, se mencionan las debilidades para el control interno.

- Misión, visión y objetivos de la empresa:

La empresa cuenta con misión y visión, no obstante, según la definición de misión y visión se debe rehacer, los objetivos son verbalmente,

- Organigrama

La empresa no cuenta con un organigrama, las funciones se designan verbalmente, por ende, no están definidas sus funciones de cada trabajador, como tampoco tiene flujograma.

- Flujograma de procesos

No tiene ningún flujograma de procesos generales y tampoco en las demás áreas

- Área donde ocurre problemas frecuentemente

Área Ventas, retraso en entrega de productos.

Identificación de áreas críticas y significativas:

Se determina mediante el rubro de la empresa, sus políticas, la misión, visión, objetivos y entrevista.

Rubro de la empresa: La empresa se dedica al servicio de impresión de toda clase de materiales y ediciones gráficas que trabaja especialmente con el sector público

Las políticas: La empresa se basa en contratos, órdenes de compra acordadas con el cliente, y estas deben ser cumplidos.

Misión y visión: misión es ser una empresa eficiente y eficaz, brinda productos de calidad y siendo rápido su proceso; y la visión es ser una empresa líder a nivel nacional reconocida por su calidad de servicio y excelencia en el trabajo.

Objetivos: Brindar un servicio eficiente y personalizado a cada cliente, manteniendo confianza con ellos.

Entrevista: El área de ventas tiene mayor deficiencia según el gerente, no hay un control en la producción. Tampoco en la entrega del producto.

Observación: En el área de ventas, la entrega de producto finalizado era en destiempo y existe productos de más en almacén, los cobros no se realizaron en su debido tiempo.

Se ha identificado la siguiente área crítica y significativa:

| <b>Área</b> | <b>Riesgo</b> | <b>Objetivos</b>   |
|-------------|---------------|--|
| Ventas      | Alto          | Determinar la eficiencia y la eficacia del proceso de ventas |

Se realizó el cuestionario de control interno basado en el COSO, para determinar la eficiencia del control interno en el área de ventas, obteniendo las siguientes debilidades:

**Tabla 3.**

*Resultados del Cuestionario de Control Interno al área de ventas.*

| <b>Componente N.º 01</b>   | <b>Debilidad N.º 01</b>   |
|----------------------------|---|
| Entorno de control         | No tienen un organigrama ni flujograma.<br>Las responsabilidades de cada personal no están definidas.   |
| <b>Componente N.º 02</b>   | <b>Debilidad N.º 02</b>   |
| Evaluación de riesgo       | Los objetivos son generales.<br>No se identifica los riesgos, ni se evalúa  |
| <b>Componente N.º 03</b>   | <b>Debilidad N.º 03</b>   |
| Actividades de control     | No realizan actividades de control.<br>No cuentan controles tecnológicos<br>No existe actividades de control preventivo y/o correctivo<br>No tiene manuales de Organización y funciones |
| <b>Componente N.º 04</b>   | <b>Debilidad N.º 04</b>   |
| Información y comunicación | No se obtiene información relevante al momento<br>No se entrega documentos y/u oficios<br>No realiza reuniones dentro la empresa  |
| <b>Componente N.º 05</b>   | <b>Debilidad N.º 05</b>   |
| Actividades de supervisión | Las evaluaciones no se realizan constantemente<br>No se realiza la prevención de pérdidas o incidencias   |

*Nota:* Dicha tabla presenta las debilidades de la empresa de cada componente del Coso, estos datos se obtuvieron del cuestionario interno. Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.2 Resultado 2 - Objetivo específico 2: Estructura del sistema de Control Interno basado en el modelo Coso aplicado al área de ventas.**

Mediante la revisión bibliográfica se determinó lo siguiente:

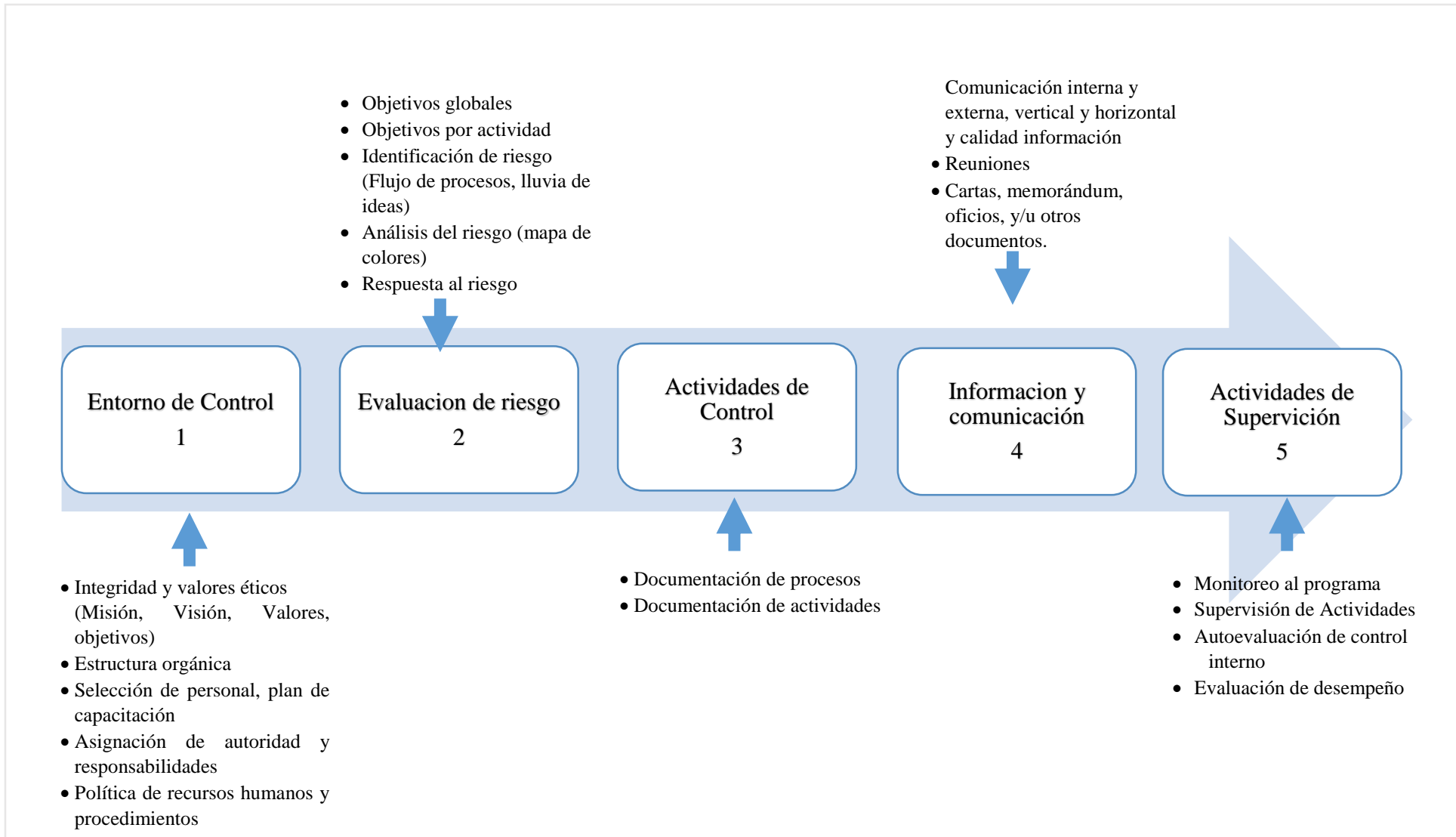


Figura 7. Estructura de diseño de control interno - Modelo COSO

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra la estructura general del Coso, dichos pasos se obtienen de la revisión bibliográfica, exclusivamente de marco integrado Coso

Mediante las debilidades obtenidas del cuestionario de control interno y la estructura general del Coso, se dio las recomendaciones y se determinó la estructura específica que debe contener la empresa respecto con el área de ventas.

**Tabla 4.**

*Debilidades, recomendaciones y estructura según el cuestionario de Control Interno.*

| <b>N.º 01</b>          | <b>Debilidad N.º 01</b>   | <b>Recomendación</b>  | <b>Estructura</b>                                       |
|------------------------|---|---|---|
| Entorno de control     | No tienen un organigrama de flujograma. Las responsabilidades de cada personal no están definidas.  | Redefinir visión y misión y realizar objetivos y valores de la Empresa            | Misión, visión, valores y objetivos                     |
|                        |   | Realizar un organigrama   | Políticas internas                                      |
|                        |   | Realizar un manual de organizaciones y funciones                                  | Organigrama   |
|                        |   | Realizar políticas internas   | Reglamento de Organizaciones y Funciones                |
| <b>N.º 02</b>          | <b>Debilidad N.º 02</b>   | <b>Recomendación</b>  | <b>Estructura</b>                                       |
| Evaluación de riesgo   | Los objetivos son generales. No se identifica los riesgos, ni se evalúa   | Determinar objetivos específicos  | Objetivo específico del área de venta                   |
|                        |   | Identificar riesgos mediante el Flujo de procesos y lluvia de ideas               | Identificar riesgos mediante: Flujo de proceso de venta |
|                        |   | Analizar riesgos mediante mapa de colores   | Análisis; mediante mapa de colores                      |
|                        |   | Dar una respuesta al riesgo   | Respuesta: Evitar. Compartir, mitigar y reducir         |
| <b>N.º 03</b>          | <b>Debilidad N.º 03</b>   | <b>Recomendación</b>  | <b>Estructura</b>                                       |
| Actividades de control | No realizan actividades de control. No cuentan controles tecnológicos No existe actividades de control preventivo y/o correctivo No tiene MOF | Realizar actividades de control preventivo, correctivo con ayuda de la tecnología | Control de existencia                                   |
|                        |   | Revisar MOF   | Control de producción                                   |
|                        |   |   | Control de entrega del producto                         |
|                        |   |   |   |

| N.º 04                     | Debilidad N.º 04                                      | Recomendación  | Estructura                              |
|----------------------------|---|--|---|
| Información y comunicación | No se obtiene información relevante al momento        | Se recomienda realizar una conversación vertical y horizontal y/o brindar información de calidad | Mural general de la empresa             |
|                            | No se entrega documentos y/u oficios                  | Tener políticas de comunicación  | Políticas de comunicación               |
|                            | No realiza reuniones dentro la empresa                |  | Reporte mensual de cobro                |
| N.º 05                     | Debilidad N.º 05                                      | Recomendación  | Estructura                              |
| Actividades de supervisión | Las evaluaciones no se realizan constantemente        | Realizar monitoreo al programa   | Monitoreo                               |
|                            | No se realiza la prevención de pérdidas o incidencias | Supervisar Actividades   | Supervisión de actividades diarias      |
|                            |   | Realizar autoevaluación de control interno   | mediante modelo Evaluación de desempeño |
|                            |   | Realizar una evaluación de desempeño   | Autoevaluación de control interno       |

Nota: En la tabla se muestra los cinco componentes del Coso, las debilidades que se han obtenido del cuestionario de control interno y de la entrevista, las recomendaciones que se realizó y la propuesta de la estructura del Coso especializado para la empresa en el área de ventas. Fuente: Elaboración propia.

### **4.1.3 Resultado 3 - Objetivo general: Propuesta de un sistema de Control Interno basado en el modelo Coso aplicado al área de ventas.**

#### **4.1.3.1 Entorno de control.**



#### **Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.**

##### ***Descripción:***

Somos una empresa de industria gráfica y publicitaria que se dedica al servicio de impresión de toda clase de materiales y ediciones gráficas. Nuestros procesos de producción son participativos, los diseñadores gráficos trabajan en completa interacción con nuestros

clientes, ayudando en la selección de materiales y acabados que más convengan a sus proyectos, para lograr un producto que ofrezca la mejor combinación de precio y calidad, teniendo un servicio de vocación.

***Misión:***

*La misión es importante en la empresa porque esta da la razón de existir, su identidad, como se distingue la empresa.*

Somos una empresa eficiente, competitiva, con vocación de servicio que brinda productos de calidad, rápidos y seguros satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

***Visión:***

*La visión es importante en la empresa porque hace que tenga una proyección, que es lo que quiere ser en el futuro, esta debe ser realistas, y con un margen de ambición.*

Ser una empresa líder a nivel nacional en soluciones gráficas integrales, reconocida por su calidad de servicio y por su excelencia en los trabajos que realiza, utilizando una tecnología a la vanguardia, satisfaciendo plenamente a todo tipo de clientes de una variedad de mercados.

***Objetivos:***

*Los objetivos son importantes en la empresa porque señalan el camino para alcanzar la misión, y obtener resultados.*

- ✓ Brindar un servicio eficiente y de forma personalizada a todo tipo de clientes según el mercado.
- ✓ Ofrecer productos de calidad de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- ✓ Mantener la cartera de clientes.
- ✓ Tener tecnología a la vanguardia para mantener o incrementar la calidad de los productos.
- ✓ Desarrollar o innovar continuamente nuevos productos.

- ✓ Satisfacer adecuadamente las expectativas de los clientes transformando sus necesidades en sugerencias de mejora de los productos y procesos.

**Valores:**

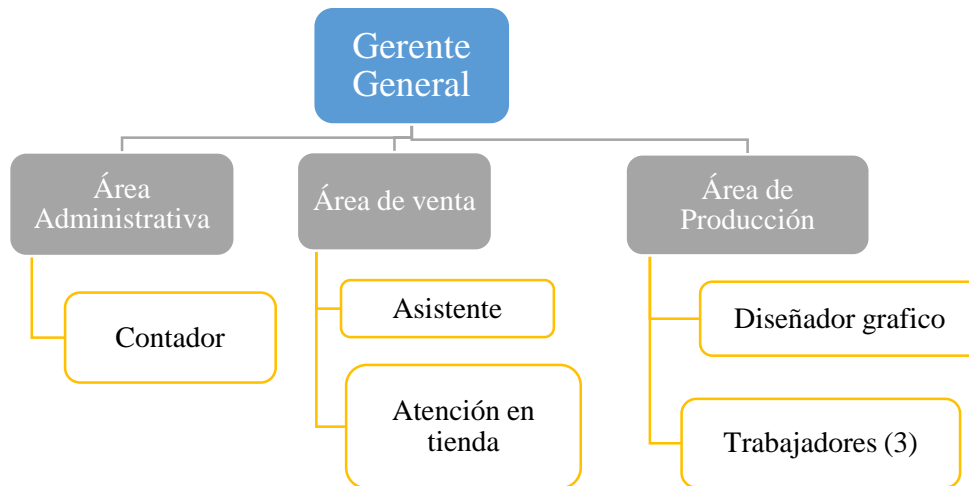
*Los valores son importantes en la empresa porque son guías para las conductas y toma de decisiones dentro de la empresa.*

- ✓ *Calidad:* Buscamos la calidad integral de nuestro personal, de los procesos y productos, de acuerdo a las actuales exigencias del mercado y la globalización.
- ✓ *Eficiencia:* Optimizamos los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.
- ✓ *Innovadora:* Somos accesibles a los cambios, buscamos la mejora continua y diferenciación competitiva a partir de la investigación, análisis y creatividad.
- ✓ *Liderazgo:* Liderar la empresa transformando haciéndola cada vez más sólida y rentable.
- ✓ *Respeto:* Reconocemos y valoramos a todas las personas en la empresa, por ello cumplimos con las normas y políticas internas, velando por el buen clima laboral.
- ✓ *Responsabilidad:* Cumplir con los requerimientos que se nos presenta, estar preparados y ser competentes para ocuparnos de la solicitud designada.
- ✓ *Responsabilidad Social:* Estamos comprometidos con el uso razonable y responsable de los recursos, respetando el medio ambiente, la comunidad, además mejorar la calidad de vida de nuestros colaboradores, clientes, sociedad, a través del crecimiento económico y competitividad de nuestra empresa.
- ✓ *Trabajo en equipo:* Fomentamos la lealtad, seguridad y autoestima en los colaboradores. Poniendo a disposición nuestros conocimientos, experiencias y esfuerzo para la obtención de los objetivos.



## **Organigrama**

*El organigrama es importante dentro la empresa porque nos muestra el esquema gráfico de la estructura organizacional, la jerarquía y los componentes de cada área de la empresa.*



*Figura 8. Organigrama de la empresa*

*Fuente: Elaboración propia*

La figura muestra el organigrama de la empresa, lo cual contiene área administrativa, de ventas y de producción.

### ***Políticas internas:***

*Las políticas internas son importantes en la empresa porque son los principios, las pautas en los cuales se basa la empresa, y esta ayuda a tener una gestión óptima, nos encamina hacia los objetivos de la empresa.*

#### ***Políticas del trabajo***

- ✓ Los trabajadores antes de incorporarse a la empresa deberán capacitarse
- ✓ Horario de trabajo es de 8.00 a.m. - 1:00 p.m. y 2:00 p.m. a 5:00 p.m.
- ✓ Los trabajadores no pueden entrar alcoholizados

#### ***Políticas con el cliente***

- ✓ La empresa se basa en el contrato ya acordado con el cliente
- ✓ Se debe brindar un buen trato a todos los clientes, tanto en llamadas solicitudes y/o reclamos
- ✓ Se debe responder las solicitudes, cotización con un lapso de tiempo máximo de 5 horas
- ✓ Los reclamos de parte del cliente deben ser recibidos por el área de Administración

*Políticas de compra*

- ✓ Para iniciar el proceso se requiere anticipo como mínimo 50%
- ✓ El cliente es responsable del material que solicita.
- ✓ Cambio de pedido debe ser comunicado por escrito corre por responsabilidad del cliente algún gasto adicional
- ✓ Se aplica una devolución del pedido, si este es cancelado antes de la producción.

*Políticas de Producción*

- ✓ Se debe de realizar pruebas previamente del pedido, mostrar la muestra al cliente
- ✓ Toda impresión tiene variaciones como: corte, impresión y medida
- ✓ La empresa no se hace responsable de procesos no solicitados
- ✓ El diseño puede demorar 1 día.
- ✓ El cliente debe revisar previamente el diseño y confírmalo
- ✓ Se le muestra el tipo de impresión y color que desea antes de trabajar
- ✓ Todo cambio de diseño debe ser informado previamente por escrito.
- ✓ Se aplica reimpresión por malos cortes, fallas en impresión, o de baja calidad
- ✓ Toda reimpresión comienza una vez devuelta el material dañado
- ✓ El cliente debe revisar previamente el diseño y confirmar
- ✓ Se le muestra el tipo de impresión y color que desea antes de trabajar

- ✓ Todo cambio de diseño debe ser informado previamente por escrito.

*Políticas de seguridad*


- ✓ Antes de utilizar cualquier maquinaria o equipo, debe estar capacitado.

*Políticas de ética*

- ✓ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético y trabajo en equipo

**Manual de organizaciones y funciones (MOF)**

*El MOF es importante en la empresa porque proporciona información del personal en cuanto a sus funciones, nos muestra el jefe inmediato, cuáles son sus responsabilidades, además facilita el proceso de inducción al personal.*

| <b>Manual de Organizaciones y Funciones</b>   |  | <br><b>InkaGraf</b><br><small>Editorial e Industria Gráfica &amp; Publicitaria</small> |
|---|--|--|
| <b>Nombre de puesto</b>   | <b>Gerente</b>   |  |
| <b>Con quienes se relaciona</b>   | <b>Área Administrativa, Área de Producción, Área de Ventas<br/>y Área de Logística</b> |  |
| <b>Funciones</b>  |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.</li> <li>- Se encarga de estar en contacto con las áreas administrativas.</li> <li>- Cumplir y hacer cumplir las funciones de acuerdo al Manual Interno de la empresa.</li> <li>- Velar por la buena marcha de los procesos productivos y de servicios prestados.</li> <li>- Verificar la correcta operación y cuidado de equipos y herramientas de la empresa.</li> <li>- Se encarga de realizar metas a largo o corto plazo para la empresa.</li> <li>- Realiza una evaluación a todas las áreas a su mando.</li> <li>- Se encarga de dirigir todas las funciones de la empresa.</li> <li>- Proteger los bienes muebles e inmuebles.</li> </ul> |  |  |

### **Responsabilidades**

- Establecer políticas para la obtención, mantenimiento, desarrollo y supervisión de los recursos humanos.
- Supervisar las negociaciones con proveedores nacionales e internacionales y buscar las mejores condiciones para la empresa.
- Definir políticas comerciales, líneas de productos a comercializar y decidir la incorporación y desarrollo de nuevos productos.
- Supervisar financiera y comercialmente las áreas de negocios y áreas con un enfoque minucioso de control de gastos y gestión.
- Diseñar planes de contingencia para enfrentar cambios futuros del mercado y reorganizar financieramente los recursos.
- Solicitar a las áreas un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal y propuesta de programas.

### **Manual de Organizaciones y Funciones**



|                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| <b>Nombre de puesto</b>         | <b>Contador</b>            |
| <b>Jefe Inmediato</b>           | <b>Gerente</b>             |
| <b>Con quienes se relaciona</b> | <b>Área Administrativa</b> |


### **Funciones**

- Controlar y analizar los registros contables realizados, de acuerdo a lo exigido por la normativa legal, contable y de procedimientos internos de la Empresa.
- Supervisar la preparación, analizar y firmar los Estados Financieros de la Empresa.
- Gestionar la obtención y aplicación de los recursos financieros de la Empresa dentro del marco de cumplimiento de políticas, procedimientos internos y de organismos fiscalizadores.

- Controlar las labores de cobranza y, autorizar y ejecutar pago a proveedores y acreedores de la Empresa en su conjunto.
- Determinación exacta, oportuna y confiable de los impuestos mensuales y anuales, dentro de los plazos legales y reglamentarios.
- Mantener un Sistema de Costos que permita registrar la gestión de las unidades operativas, por sus programas de producción, sus gastos reales, utilización de personal y distribución de gastos de administración.
- Organizar y llevar adecuadamente el archivo de los documentos que soportan los movimientos o registros efectuados en cartera.
- Conciliar, analizar y revisar cada una de las cuentas de deudores y comunicar al jefe inmediato las inconsistencias que encuentre o se presenten.
- Identificar los pagos de cartera recibidos que así lo requieran y suministrar los reportes por Servicios.
- Registrar en el sistema, las obligaciones trasladadas a Jurídica previo diligenciamiento del formato de traslado, debidamente firmado y legalizado en todas sus partes.

### **Responsabilidades**

- Controlar la aplicación de procedimientos administrativos.
- Relación con asesorías externas fiscales, contables y/o laborales.
- Proponer la utilización de los instrumentos financieros.
- Participar en las Reuniones de Trabajo.
- Coordinar la gestión financiera.

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Manual de Organizaciones y Funciones</b> |  |  |
| <b>Nombre de puesto</b>                     | <b>Diseñador Gráfico</b>                                       |   |
| <b>Jefe Inmediato</b>                       | <b>Gerente</b>   |   |
| <b>Con quienes se relaciona</b>             | <b>Área Administrativa, Área de ventas y área de logística</b> |   |

## Funciones

- Investigación y análisis de tendencias de consumidores en redes sociales.
- Interpretación de los datos de la investigación hecha a clientes actuales.
- Identificar y definir el problema u oportunidad.
- Realizar una Investigación de estrategias, políticas e imagen.
- Realizar la búsqueda constante de mejoras tecnológicas para el área de procesamiento a fin de capacitar al personal con las nuevas herramientas.
- Realizar la programación de los instrumentos de medición en el sistema interno.
- Validar la carga y procesamiento de la base de datos para los estudios a cargo.
- Preparar la base de datos de acuerdo a la complejidad y necesidad del cliente.
- Colaborar con la implementación del Sistema de Gestión de Proyectos de la empresa.
- Reportar y transmitir a sus responsables todas las incidencias ocasionadas en su trabajo diario.
- Responder ante sus superiores de la consecución de sus objetivos.
- Otras funciones relacionadas que se le asignen.

## Responsabilidades

- Controlar la aplicación de procedimientos administrativos.
- Agendar reuniones con los clientes para ver su diseño
- Comprobar, mantener y tener actualizada la base de datos
- Tratar la información confidencial con discreción.
- Tratamiento de datos extraídos de las investigaciones realizadas
- Capacitar al personal de campo.
- Elaboración de reportes

### Manual de Organizaciones y Funciones




**Nombre de puesto**

**Personal de Producción**

**Jefe Inmediato**

**Diseñador Gráfico**

|   |  |
|---|--|
| <b>Con quienes se relaciona</b>   | <b>Área Administrativa, Área de ventas</b> |
| <b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener en un buen estado los equipos, maquinarias que esté a cargo.</li> <li>- Archivar con los procedimientos técnicos las placas para su posible uso en otras impresiones</li> <li>- Limpiar, lubricar, y conservar las máquinas de producción</li> <li>- Mantener limpio el área de trabajo</li> <li>- Velar y controlar por la existencia física en buen estado y ordenado</li> <li>- Realizar pedidos de materiales de impresión</li> <li>- Tener un registro diario de la producción</li> <li>- Cuidar, controlar e informar al jefe inmediato sobre la producción, inventario y maquinarias</li> <li>- Ordenar adecuadamente los materiales impresos</li> <li>- Otras funciones que se asigne su jefe inmediato</li> </ul> |  |
| <b>Responsabilidades</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplir con el plan mensual de actividades</li> <li>- Informar cantidades de la producción a su jefe inmediato</li> <li>- Mantener limpio y en orden el lugar de trabajo</li> </ul>   |  |
| <b>Manual de Organizaciones y Funciones</b>   |  |
|    |  |
| <b>Nombre de puesto</b>   | <b>Asistente</b>                           |
| <b>Jefe Inmediato</b>   | <b>Gerente</b>                             |
| <b>Con quienes se relaciona</b>   | <b>Área Administrativa, Área de ventas</b> |
| <b>Funciones</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación y análisis de tendencias de consumidores en redes sociales.</li> <li>- Interpretación de los datos de la investigación hecha a clientes actuales.</li> <li>- Identificar y definir el problema u oportunidad.</li> <li>- Realizar una Investigación de estrategias, políticas e imagen.</li> </ul>  |  |

- Realizar la búsqueda constante de mejoras tecnológicas para el área de procesamiento a fin de capacitar al personal con las nuevas herramientas.
- Realizar la programación de los instrumentos de medición en el sistema interno.
- Validar la carga y procesamiento de la base de datos para los estudios a cargo.
- Preparar la base de datos de acuerdo a la complejidad y necesidad del cliente.
- Colaborar con la implementación del Sistema de Gestión de Proyectos de la empresa.
- Reportar y transmitir a sus responsables todas las incidencias ocasionadas en su trabajo diario.
- Responder ante sus superiores de la consecución de sus objetivos.
- Otras funciones relacionadas que se le asignen.

**Responsabilidades**

- Controlar la aplicación de procedimientos administrativos.
- Agendar reuniones con los clientes para ver su diseño
- Comprobar, mantener y tener actualizada la base de datos
- Tratar la información confidencial con discreción.
- Tratamiento de datos extraídos de las investigaciones realizadas
- Capacitar al personal de campo.
- Elaboración de reportes

**Manual de Organizaciones y Funciones**



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Nombre de puesto</b>         | <b>Atención de ventas</b>                  |
| <b>Jefe Inmediato</b>           | <b>Gerente</b>                             |
| <b>Con quienes se relaciona</b> | <b>Área Administrativa, Área de ventas</b> |

**Funciones**

- Establecer una relación entre el cliente y la empresa

**Responsabilidades**



- Comprobar, mantener y tener actualizada la base de datos
- Tratar la información confidencial con discreción.
- Tratamiento de datos extraídos de las investigaciones realizadas
- Capacitar al personal de campo.
- Elaboración de reportes

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.3.2 Evaluación de riesgos.**

##### ***Objetivos respecto al área de ventas***

*Es importante determinar los objetivos del área de ventas para poder identificar los riesgos que pueden amenazar a la consecución de los objetivos mismos.*

Se determinará objetivos en el área de venta:

- “Brindar un servicio eficiente y dar un producto de calidad a clientes según su demanda”.
- “Cumplir y fomentar las políticas de la empresa”.

##### ***Identificación y evaluación de riesgos en el área de ventas***

*La identificación de riesgo es importante para la empresa porque éstas podrían amenazar la consecución de los objetivos, utilizaremos el flujograma del área de ventas*

El flujograma es importante porque nos facilita la visualización mediante la representación gráfica, así mismo, se mejora la comprensión de cada paso que debe tener el área de ventas.

*La evaluación de cada riesgo servirá para determinar si los riesgos son altos, medio o bajos; lo cual se hizo mediante mapa de colores*

Mapa de colores nos ayuda a identificar y priorizar los riesgos según su tipo, y poner mayor atención en ellas, también determina la intensidad y la probabilidad que puede tener cada riesgo.

Planificar la respuesta de riesgo (reducir, evitar, compartir, y/ aceptar) es importante para la empresa ejecutarlos porque mejoraría las oportunidades y reduciría las amenazas de los objetivos de la empresa (área de ventas); se debe estar prevenido porque los riesgos pueden aparecer, mutar, aumentar, disminuir.

Entonces se realizará el flujo de proceso en el área de ventas, y mediante la recolección de datos (lluvia de ideas, observación, entrevista y cuestionario) identificaremos los riesgos en cada paso del proceso.

El flujograma se realizó de acuerdo al proceso de ventas de la empresa, se pudo observar que en el proceso de ventas tienen más riesgo y pérdidas con las entidades públicas, es por ello que se basó el flujograma con clientes del sector público, se observó desde el envío de la cotización de la entidad pública, la recepción de este, verificación del producto a cotizar (existencia de materia prima u otros), la entrega de la cotización, la recepción de orden de compra y/o servicio, la fabricación del producto, la entrega del producto parcialmente o en su totalidad, que se realizará de acuerdo al contrato u orden de compra/servicio, y por último la recepción del efectivo. Según la figura 9 se considera 12 pasos en el proceso de ventas, de lo cual se identificará como mínimo cinco riesgos en cada paso.

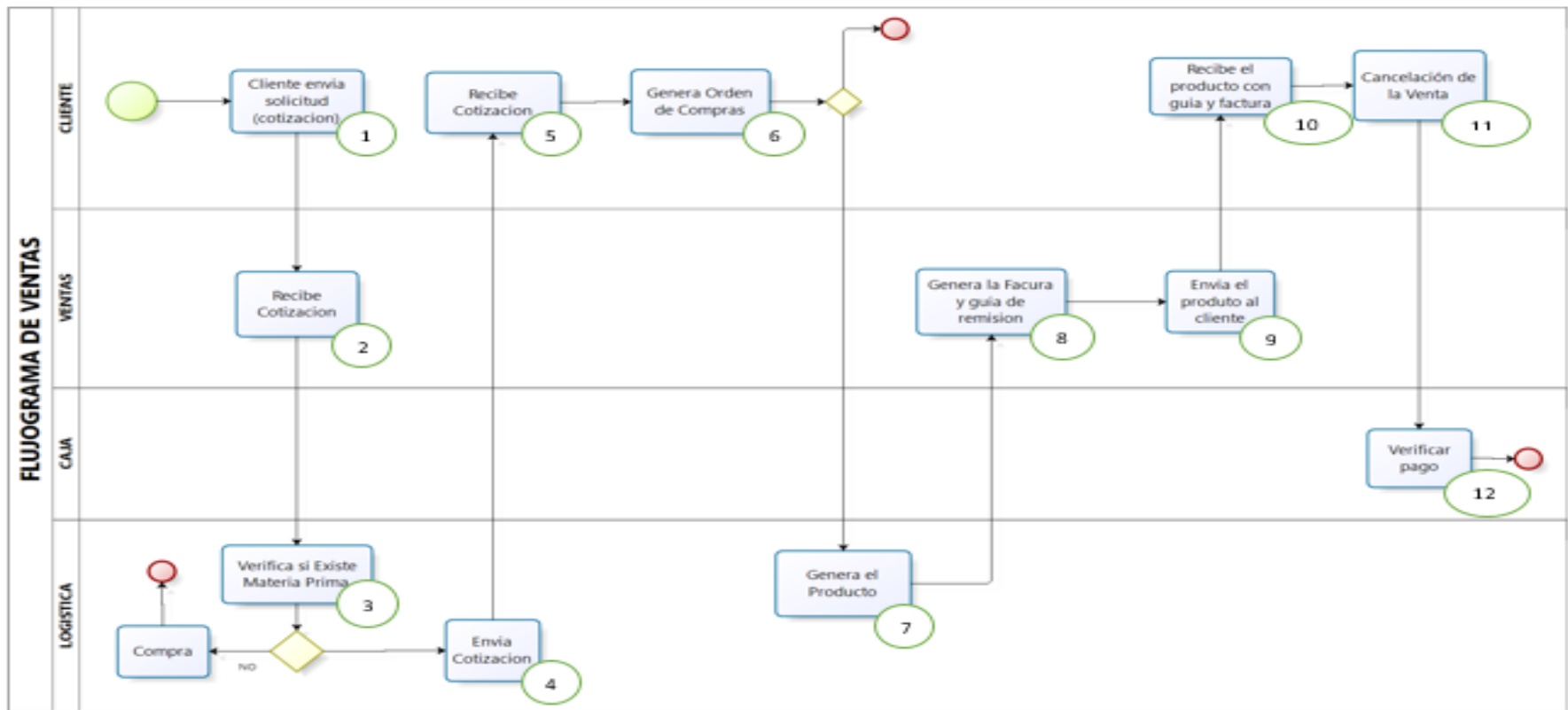


Figura 9. Flujograma de Ventas

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra el flujograma del área de ventas, relacionado con clientes del sector público. Empieza desde la solicitud de cotización del cliente hasta el pago respectivo.

**Tabla 5.***Identificación de riesgo en el área de ventas.*

| <b>N.º</b> | <b>Proceso</b>                          | <b>Tipo de riesgo</b>  |
|------------|---|--|
| 1          | <b>El cliente envía Solicitud</b>       | El cliente envía información errada                            |
|            |   | El cliente no encuentra al personal responsable                |
|            |   | El cliente no envía la solicitud                               |
|            |   | No hay un medio adecuado para enviar la solicitud              |
|            |   | Pérdida de la solicitud  |
| 2          | <b>El vendedor recibe la Cotización</b> | La cotización es recibido por otra persona                     |
|            |   | El vendedor no está capacitado                                 |
|            |   | La cotización es recibido o visto demasiado tarde              |
|            |   | No brinda adecuada atención al cliente                         |
|            |   | La información de la cotización no es correcta                 |
|            |   | La cotización se traspapeló                                    |
| 3          | <b>Existe Materia Prima</b>             | La materia prima está desordenada                              |
|            |   | No hay control de salidas y entradas de materia prima          |
|            |   | No está contabilizado la Materia Prima                         |
|            |   | No hay encargado de almacén                                    |
|            |   | La materia prima no está codificada                            |
| 4          | <b>Envío de cotización</b>              | No existe cotización   |
|            |   | Se extravía la cotización                                      |
|            |   | Se realiza de manera inadecuada la cotización                  |
|            |   | No está el encargado que realiza la cotización                 |
|            |   | Ofrecer otros productos no disponibles                         |
|            |   | No se realiza la cotización                                    |
|            |   | Recibe otra persona la cotización                              |
| 5          | <b>Recepción de Orden de compra</b>     | No existe orden de compra/ servicio.                           |
|            |   | Se extravía orden de compra/ servicio                          |
|            |   | Recibe otra persona el orden de compra o servicio              |
|            |   | No se verifica cuando nos envía el orden de compra/ servicio   |
|            |   | No se verifica el contenido de orden de compra/ servicio       |
|            |   | No existe un control de todos las órdenes de compra/ servicios |

| N.º | Proceso                           | Tipo de riesgo   |
|-----|-----------------------------------|--|
| 6   | <b>Realización del producto</b>   | No existe materia prima  |
|     |                                   | No existe suficiente personal  |
|     |                                   | Máquinas y maquinarias en mal estado   |
|     |                                   | No hay un control de cantidad en la fabricación del producto                             |
|     |                                   | La organización en cuanto al tiempo es inexistente                                       |
|     |                                   | Omiten el orden de compra/ servicio y fabrican el pedido.                                |
|     |                                   | No fabrican el producto  |
| 7   | <b>Factura y Guía de Remisión</b> | No se genera la Factura según orden de compra/ servicio                                  |
|     |                                   | No existe un personal para realizar la Factura y guía de remisión                        |
|     |                                   | No existe un registro de las Facturas generadas para su respectivo cobro                 |
|     |                                   | Extravió de las facturas y/o Guías de Remisión   |
|     |                                   | Duplicidad de facturas y/o Guía de Remisión  |
|     |                                   | Se entrega tarde la Factura o Guía de Remisión   |
| 8   | <b>Envío del producto</b>         | Se envía el producto fuera de tiempo   |
|     |                                   | No existe un formato para saber cuántos productos se realizó                             |
|     |                                   | Entrega de producto que no corresponde   |
|     |                                   | Se entrega el producto incompleto a lo solicitado  |
|     |                                   | Se entrega el producto sin previa recepción con firma                                    |
| 9   | <b>Verificación de pago</b>       | No se tiene un registro de las facturas generadas  |
|     |                                   | No existe un registro de ingreso del producto según el tipo de pago (Cta. cte. O cheque) |
|     |                                   | No existe un control de todas las órdenes de compra/ servicios                           |
|     |                                   | No se realiza la cobranza a tiempo   |
|     |                                   | No se hace el cambio de cheque en su debido momento                                      |

*Nota:* En la tabla se muestra los riesgos que se identificaron en el área de ventas, estos se identificaron mediante la observación, y antecedentes ocurridos en el área. Fuente: Elaboración propia

Luego se realizó la evaluación de cada riesgo en el mapa de colores, lo cual se valoró el riesgo si es frecuente y cuál es el efecto que tiene en la empresa. Estos valores se dibujaron en el mapa de colores y se identificó si el riesgo es “Muy alto, Alto, Medio o Bajo”

| PROBABILIDAD              | IMPACTO          |           |            |               |               |
|---------------------------|------------------|-----------|------------|---------------|---------------|
|                           | 1-Insignificante | 2-Pequeño | 3-Moderado | 4-Grande      | 5-Catástrofe  |
| 5- Casi seguro que sucede | Medio (5)        | Alto (10) | Alto (15)  | Muy alto (20) | Muy alto (25) |
| 4- Muy probable           | Medio (4)        | Medio (6) | Alto (12)  | Alto (16)     | Muy alto (20) |
| 3- Es posible             | Bajo (3)         | Medio (5) | Medio (9)  | Alto (12)     | Alto (15)     |
| 2- Es raro que suceda     | Bajo (2)         | Bajo (4)  | Medio (6)  | Medio (8)     | Alto (10)     |
| 1- Sería excepcional      | Bajo (1)         | Bajo (2)  | Bajo (3)   | Bajo (4)      | Medio (5)     |

Figura 10. Mapa de Colores

Fuente: Elaboración propia

La figura muestra la matriz de probabilidad e impacto, se pondrá una calificación final del riesgo si es Muy alto, Alto, Medio o Bajo.

La siguiente tabla muestra la frecuencia y el impacto de cada riesgo en relación con la escala de medida cualitativa de la matriz. Y el tipo de riesgo: Muy alto, Alto, Medio o Bajo, en el Anexo 9 se muestra detalladamente la calificación de cada riesgo con su respectivo mapa de color.

Tabla 6.

Identificación del tipo de riesgo.

| N.º | Proceso                    | Tipo de riesgo                                    | Probabilidad         | Impacto    | Riesgo |  |
|-----|----------------------------|---|----------------------|------------|--------|--|
| 1   | El cliente envía solicitud | El cliente envía información errada               | 3- Es posible        | 3-Moderado | Medio  |  |
|     |                            | El cliente no encuentra al personal responsable   | 1- Sería excepcional | 3-Moderado | Bajo   |  |
|     |                            | El cliente no envía la solicitud                  | 3- Es posible        | 3-Moderado | Medio  |  |
|     |                            | No hay un medio adecuado para enviar la solicitud | 1- Sería excepcional | 4-Grande   | Medio  |  |
|     |                            | Pérdida de la solicitud                           | 3- Es posible        | 3-Moderado | Medio  |  |

| N.º | Proceso                                 | Tipo de riesgo  | Probabilidad         | Impacto     | Riesgo       |  |
|-----|---|---|----------------------|-------------|--------------|--|
| 2   | <b>El vendedor recibe la Cotización</b> | La cotización es recibido por otra persona            | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
|     |   | El vendedor no está capacitado                        | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
|     |   | La cotización es recibido o visto demasiado tarde     | 4- Muy probable      | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |   | No brinda adecuada atención al cliente                | 2-Ocasional          | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |   | La información de la cotización no es correcta        | 1- Sería excepcional | 2-Pequeño   | <b>Bajo</b>  |  |
|     |   | La cotización se traspapeló                           | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
| 3   | <b>Existe Materia Prima</b>             | La materia prima está desordenada                     | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
|     |   | No hay control de salidas y entradas de materia prima | 4- Muy probable      | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |   | No está contabilizado la Materia Prima                | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
|     |   | No hay encargado de almacén                           | 4- Muy probable      | 2-Pequeño   | <b>Medio</b> |  |
|     |   | La materia prima no está codificada                   | 3- Es posible        | 2-Pequeño   | <b>Medio</b> |  |
| 4   | <b>Envío de cotización</b>              | No existe cotización                                  | 2-Ocasional          | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |   | Se extravía la cotización                             | 1- Sería excepcional | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |   | Se realiza de manera inadecuada la cotización         | 1- Sería excepcional | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |   | No está el encargado que realiza la cotización        | 1- Sería excepcional | 3- Moderado | <b>Bajo</b>  |  |
|     |   | Ofrecer otros productos no disponibles                | 1- Sería excepcional | 3- Moderado | <b>Bajo</b>  |  |
|     |   | No se realiza la cotización                           | 1- Sería excepcional | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |   | Recibe otra persona la cotización                     | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |



| N.º | Proceso                             | Tipo de riesgo   | Probabilidad         | Impacto      | Riesgo          |
|-----|-------------------------------------|--|----------------------|--------------|-----------------|
| 5   | <b>Recepción de Orden de compra</b> | No existe orden de compra/ servicio.                                     | 2-Ocasional          | 5-Catástrofe | <b>Alto</b>     |
|     |                                     | Se extravía orden de compra/ servicio                                    | 1- Sería excepcional | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | Recibe otra persona el orden de compra o servicio                        | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No se verifica cuando nos envía el orden de compra/ servicio             | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No se verifica el contenido de orden de compra/ servicio                 | 1- Sería excepcional | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No existe un control de todos las órdenes de compra/ servicios           | 3- Es posible        | 3-Moderado   | <b>Medio</b>    |
| 6   | <b>Realización del producto</b>     | No existe materia prima  | 2-Ocasional          | 3-Moderado   | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No existe suficiente personal  | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | Máquinas y maquinarias en mal estado                                     | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No hay un control de cantidad en la fabricación del producto             | 5- Es posible        | 4-Grande     | <b>Muy alto</b> |
|     |                                     | La organización en cuanto al tiempo es inexistente                       | 3- Es posible        | 4-Grande     | <b>Alto</b>     |
|     |                                     | Omiten el orden de compra/ servicio y fabrican el pedido.                | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No fabrican el producto  | 1- Sería excepcional | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
| 7   | <b>Factura y Guía de Remisión</b>   | No se genera la Factura según orden de compra/ servicio                  | 1- Sería excepcional | 3-Moderado   | <b>Bajo</b>     |
|     |                                     | No existe un personal para realizar la Factura y guía de remisión        | 3- Es posible        | 3-Moderado   | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | No existe un registro de las Facturas generadas para su respectivo cobro | 3- Es posible        | 4-Grande     | <b>Alto</b>     |
|     |                                     | Extravió de las facturas y/o Guías de Remisión                           | 1- Sería excepcional | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | Duplicidad de Facturas y/o Guía de Remisión                              | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |
|     |                                     | Se entrega tarde la Factura o Guía de Remisión                           | 2-Ocasional          | 4-Grande     | <b>Medio</b>    |

| N.º | Proceso                     | Tipo de riesgo   | Probabilidad         | Impacto     | Riesgo       |  |
|-----|-----------------------------|--|----------------------|-------------|--------------|--|
| 8   | <b>Envío del producto</b>   | Se envía el producto fuera de tiempo   | 3- Es posible        | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |                             | No existe un formato para saber cuántos productos se realizó                         | 3- Es posible        | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |                             | Entrega de producto que no corresponde   | 1- Sería excepcional | 3- Moderado | <b>Bajo</b>  |  |
|     |                             | Se entrega el producto incompleto a lo solicitado                                    | 1- Sería excepcional | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |                             | Se entrega el producto sin previa recepción con firma                                | 1- Sería excepcional | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
| 9   | <b>Verificación de pago</b> | No se tiene un registro de las facturas generadas                                    | 4- Muy probable      | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |                             | No existe un registro de ingreso del producto según el tipo de pago (Cta. de cheque) | 3- Es posible        | 4-Grande    | <b>Alto</b>  |  |
|     |                             | No existe un control de todas las órdenes de compra/ servicios                       | 3- Es posible        | 3- Moderado | <b>Medio</b> |  |
|     |                             | No se realiza la cobranza a tiempo   | 2-Ocasional          | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |
|     |                             | No se hace el cambio de cheque en su debido momento                                  | 2-Ocasional          | 4-Grande    | <b>Medio</b> |  |



*Nota:* En la tabla se muestra un resumen de la calificación de cada riesgo, este se evaluó con el mapa de colores mediante el impacto y la probabilidad. Fuente: Elaboración propia

Después de identificar los riesgos y hallazgos (Alto, muy alto), se describió los elementos del hallazgo (Condición, causa, efecto y criterio) y posteriormente se dio recomendaciones para reducir, evitar, compartir y/o aceptar los riesgos.

Se muestra en la siguiente tabla:



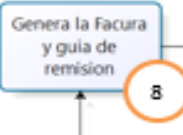
**Tabla 7.**

*Elementos de Hallazgo de auditoría y Recomendaciones de los riesgos.*

| INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L. |   |   |  |  |   |  |
|--|---|---|--|--|---|--|
| Observaciones y Recomendaciones                                |   |   |  |  |   |  |
| Detalle  | Condición   | Criterio  | Causa  | Efecto   | Recomendaciones   | Rf/PT  |
| El vendedor recibe la Cotización                               | La cotización es visto o recibido demasiado tarde.    | Manual de funciones y responsabilidades (MOF) de la Empresa, el personal de la empresa tiene designadas funciones según su puesto.  | Es debido que a un trabajador se le designa varias funciones, no tienen claras las funciones, o falta de personal en el área administrativa. | No brindar confianza al cliente, perder cartera de clientes, perder el préstamo del servicio al cliente y por ende un ingreso a la empresa | Mitigar: La empresa debe realizar capacitaciones al personal, definir las funciones y responsabilidades de cada personal, e identificar al personal con la empresa. |   |
| Existencia de Materia Prima                                    | No hay control de salidas y entradas de materia prima | El art. 35° inciso a) RLIR: los contribuyentes que superen los 1,500 UIT de ingresos brutos anuales, deben llevar un sistema de contabilidad de costos. La empresa no supera dicho monto; sin embargo, es necesario tener un mejor control, poder tomar decisiones y obtener mayor utilidad | Es debido a la falta de tiempo, falta de un programa de costos, y organización.  | Teniendo como consecuencias pérdidas en cuanto a Materia Prima (en mal estado). No hay rotación de materia prima                           | Evitar: La empresa debe tomar medidas para realizar un pequeño kardex, un control adecuado para evitar pedidos dobles.  |  |

**INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.**

**Observaciones y Recomendaciones**

| Detalle                      | Condición  | Criterio  | Causa   | Efecto  | Recomendaciones  | Rf/PT   |
|------------------------------|--|---|---|---|--|---|
| Recepción de orden de compra | No existe orden de compra y/u orden de servicio  | Reglamento de la Ley de Contrataciones del Estado Art 118°. - Perfeccionamiento del contrato, se puede perfeccionar el contrato con la suscripción de documento o recepción de orden de compra o servicio | Puede ser por la exigencia del cliente en la rapidez de la obtención del producto, siendo este entregado antes que se genere orden de compra y/o servicio | No hay documentos que avalen el contrato, ni la entrega del producto, posible pérdida económica del servicio. | Evitar: La empresa debe tener un orden de compra o servicio antes de realizar o entregar el producto al cliente.   |    |
| Realización del producto     | No hay control de cantidad en la realización del producto, como tampoco no existe control en el tiempo | Según las políticas de la empresa, la empresa tiene un compromiso con el cliente, del mismo modo con el contrato, Como también el orden y la producción es una política de la empresa.                    | Esto puede ser por falta de conocimientos y organización de las funciones de los trabajadores.  | Teniendo como consecuencia la realización de productos de más o menos o en mal estado, también un desorden    | Mitigar: Se recomienda tener una organización efectiva y una capacitación a los trabajadores.  |    |
| Factura y Guía de Remisión   | No existe un registro de las Facturas generadas para su respectivo cobro.                              | Se incumple con las Políticas de la empresa respecto al orden y organización de la empresa, es necesario tener un control para la presentación de reportes a gerencia según políticas                     | Esto puede ser por la falta de tiempo y por falta de un programa y organización.  | Teniendo como consecuencias pérdidas en cobro a los proveedores.  | Evitar: Se recomienda tener apuntes, programas para manejo de Facturas electrónicas. También es necesario el lugar de venta, que sea ordenado y distribuido por áreas. |  |

**INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.**

**Observaciones y Recomendaciones**

| <b>Detalle</b>       | <b>Condición</b>   | <b>Criterio</b>  | <b>Causa</b>  | <b>Efecto</b>   | <b>Recomendaciones</b>  | <b>Rf/PT</b> |
|----------------------|--|--|---|---|---|--------------|
| Envió del producto   | Se envía el producto fuera de tiempo, no existe un formato para saber cuántos productos se realiza                     | Según las políticas de la empresa, la empresa tiene un compromiso con el cliente, del mismo modo con el contrato, Como también el orden y la producción es una política de la empresa. | Este riesgo se debe posiblemente a falta de organización en cuanto al personal, o se empezó tarde el producto, entregando por partes al cliente.                  | Teniendo como consecuencia incumplimiento de contrato, con posible multa pérdida de confianza hacia el cliente. | Evitar: Se recomienda evitar estos riesgos, mediante un orden, prioridad dependiendo cuanto tiempo demora dicho producto y la fecha, capacitando al personal.                       |              |
| Verificación de pago | No tiene un registro de las Facturas generadas como tampoco un registro de cancelación del producto según el tipo pago | Se incumple con las Políticas de la empresa respecto al orden y organización de la empresa, es necesario tener un control para la presentación de reportes a gerencia según políticas  | Este riesgo puede ser causado por la falta de un orden y apuntes de dichas Facturas, ocasionando pérdidas en cobro de Facturas u omitir alguna cuenta por cobrar. | Teniendo como consecuencias pérdidas en ingresos hacia la empresa   | Evitar: Se recomienda tener un registro de Facturas para no duplicar Facturas, y poder hacer el seguimiento de dichas Facturas para su respectivo cobro. O agilizar el pronto pago. |              |

*Nota:* La tabla 7 muestra los riesgos calificados como “Muy alto y alto”, y mediante los elementos de hallazgo de auditoría (condición, criterio, causa y efecto) se realizan recomendaciones para el tratamiento del riesgo (evitar, reducir, aceptar y compartir). Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3.3 Actividades de control.

Las actividades de control son importantes porque ayuda a la empresa a administrar los riesgos y a asegurar que se llevan a cabo las nuevas políticas, recomendaciones que han sido establecidas por ella.

*Control de ingreso y salida de existencias:* Este formato es importante para controlar las entradas y salidas de materia prima del almacén


| INGRESO Y SALIDA DE EXISTENCIAS   |       |                  |             |      |      |            |       |
|---|-------|------------------|-------------|------|------|------------|-------|
|  |       |                  |             |      |      |            |       |
| Encargado _____   |       |                  |             |      |      |            |       |
| Periodo _____   |       |                  |             |      |      |            |       |
| CODIGO  | FECHA | INGRESO O SALIDA | DESCRIPCION | UNID | CANT | COSTO UNIT | TOTAL |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |
|   |       |                  |             |      |      |            |       |

Figura 11. Formato de Control de existencia

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de control de existencias para registrar cada producto que ingresa o sale del almacén.

*Control de producción:* Este formato se utilizará para el control de la producción, para no tener un exceso o déficit del producto, así mismo se tendrá presente la fecha de entrega y la cantidad de producción por día.

**CONTROL DE PRODUCCIÓN**



Encargado \_\_\_\_\_  
 Periodo \_\_\_\_\_

| FECHA DE ENTREGA | PRODUCTO | CANT | PROCESO |      |   | ENTREGA |             |   | PRODUCTO TERMINADO |
|------------------|----------|------|---------|------|---|---------|-------------|---|--------------------|
|                  |          |      | FECHA   | CANT | ✓ | FECHA   | CANT SALIDA | ✓ |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |


*Figura 12.* Formato de Control de Producción

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de control de producción, en este formato se registrará datos del producto, como la cantidad y fecha de entrega, cantidad que se está produciendo en el día y cuantos se entregó.

*Control de facturas:* Este formato es importante para realizar seguimiento del servicio prestado y el cobro.

CONTROL DE FACTURAS



**Encargado** \_\_\_\_\_

**Periodo** \_\_\_\_\_

| CLIENTE | ORDEN COMPRA / SERVICIO |    | FACTURA |    | TIPO DE PAGO |        |         | PAGÓ | ENTREGA PROD. |
|---------|-------------------------|----|---------|----|--------------|--------|---------|------|---------------|
|         | FECHA                   | Nº | FECHA   | Nº | EFACT        | CHEQUE | CTA CTE | P/D  | SI/NO         |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |
|         |                         |    |         |    |              |        |         |      |               |

*Figura 13.* Formato de Control de Facturas

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de control de factura, en este formato se registrará datos del cliente, si realizó orden de compra u orden de servicio, la fecha y número de la Factura, se anotará el tipo de pago (efectivo, cheque o cuenta corriente), el pago correspondiente.



*Control de entrega del producto:* Este formato se utilizará cuando se entrega el producto por partes, según contrato, este formato será utilizado en el momento de la entrega del producto.

**CONTROL DE ENTREGA DEL PRODUCTO**



**Encargado** \_\_\_\_\_  
**Periodo** \_\_\_\_\_

| CLIENTE | DOCUMENTO QUE SUSTENTA | PRODUCTO    |       |       | FIRMA |
|---------|------------------------|-------------|-------|-------|-------|
|         |                        | DESCRIPCIÓN | FECHA | CANT. |       |
|         |                        |             |       |       |       |
|         |                        |             |       |       |       |
|         |                        |             |       |       |       |
|         |                        |             |       |       |       |
|         |                        |             |       |       |       |
|         |                        |             |       |       |       |

*Figura 14.* Formato de Control de entrega del producto

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de control de entrega del producto, se registrará al cliente, el tipo y número de documento (Factura, orden de compra/servicio, etc.), el producto, la cantidad, fecha y debe ser firmada por el cliente.

#### 4.1.3.4 Información y comunicación.

La información y comunicación son importantes porque ayuda a la empresa a identificar, recopilar, y comunicar información en el tiempo y forma adecuada a todo el personal. De esta manera la comunicación fluye en todas las direcciones

**Mural:** Mediante este mural habrá comunicación entre todo el personal. También nos ayudará para que el personal se identifique con la empresa y exista un ambiente interno grato.

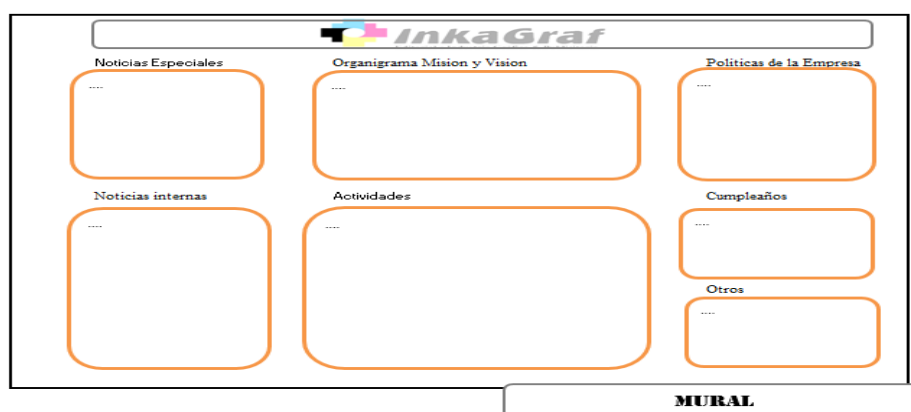


Figura 15. Modelo de Mural General

Fuente: Elaboración propia

Partes:

- Organigrama misión visión: Visibilizar el organigrama misión y visión
- Políticas de la empresa: Para que el personal pueda leer y así memorizarse
- Noticias especiales: Aniversario de la empresa, Felicitación pública
- Noticias internas: Posibles ascensos o plazas nuevas
- Actividades: Fotografías de aniversario, cumpleaños, paseos
- Cumpleaños: Cumpleaños son fechas importantes para cada persona
- Otros: Otra información que desea compartir con la empresa tanto del personal o de la empresa

*Políticas de comunicación:* Durante el proceso de venta la comunicación es importante, para seguir guías y actuar conforme a los objetivos de la empresa.

Políticas de comunicación en el área de ventas

- Los reportes se debe revisar cada vez que se termina el pedido o servicio solicitado por el cliente
- La solicitud del producto debe ser enviada via correo electronico, y/o

*Reporte mensual de cobro:* Este formato es importante para obtener información de la situación mensual de las deudas e ingreso respecto con el cliente, de esa manera se podrá tomar decisiones y medidas para alcanzar los objetivos.

**REPORTE MENSUAL DE COBRO**



**Encargado** \_\_\_\_\_

**Periodo** \_\_\_\_\_

| MES | FACTURA |    | P/-D | MODO DE PAGO (SOLES) |        |         | TOTAL |
|-----|---------|----|------|----------------------|--------|---------|-------|
|     | FECHA   | Nº |      | EFACT                | CHEQUE | CTA CTE |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |
|     |         |    |      |                      |        |         |       |

*Figura 16.* Formato de reporte mensual de cobro

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra un formato donde se pondrá datos de la factura realizada el modo de pago y si se realizó dicho pago.

#### 4.1.3.5 Actividades de supervisión.

Las actividades de supervisión son importantes para la empresa porque ayuda a tener una vigilancia en el control interno y verificar la vigencia de esta a lo largo del tiempo. Además de realizar un continuo mejoramiento de tal manera se evaluará el funcionamiento y presencia de los componentes.

*Monitoreo:* Este formato servirá para poder monitorear, las actividades y/o medidas propuestas. Se realizará monitoreo a partir de las acciones que se ha recomendado, se verificará los problemas que se presentaron durante la aplicación de las acciones tomadas. Este monitoreo se hará cada mes.

The diagram shows a monitoring form template. At the top left, there is a box labeled "MONITOREO". To the right is the logo for "InkaGraf" with the tagline "Laboratorio Ingeniería Gráfica & Publicitaria". Below the logo, there are two rows of input fields: "Área" and "Período" on the left, and "Área", "Desde (mes)", and "Hasta (mes)" on the right. The main body of the form is divided into four quadrants by a central horizontal line. The top-left quadrant is labeled "Acciones medidas tomadas de las recomendaciones" and contains a large empty box with "...." at the top. The top-right quadrant is labeled "Avance principal, puntos culminantes" and contains a large empty box with "...." at the top. The bottom-left quadrant is labeled "Problemas encontrados" and contains a large empty box with "...." at the top. The bottom-right quadrant is labeled "Recomendaciones" and contains a large empty box with "...." at the top. A double green line connects the two top boxes.


Figura 17. Formato de Monitoreo

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de monitoreo, se muestra las acciones o medidas tomadas de las recomendaciones, el avance de este, problemas encontrados, y recomendaciones.

*Supervisión de Actividades:* Este formato servirá para el control de las actividades o de producción por pedido del cliente. El formato es llevado por el personal que controla la producción (asistente o gerente)

**SUPERVISIÓN DE ACTIVIDADES**



Encargado \_\_\_\_\_  
 Periodo \_\_\_\_\_


| FECHA DE ENTREGA | PRODUCTO | CANT | PROCESO |      |   | ENTREGA |             |   | PRODUCTO TERMINADO |
|------------------|----------|------|---------|------|---|---------|-------------|---|--------------------|
|                  |          |      | FECHA   | CANT | ✓ | FECHA   | CANT SALIDA | ✓ |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |
|                  |          |      |         |      |   |         |             |   |                    |

Figura 18. Formato de supervisión de actividades

Fuente: Elaboración propia

En la figura se muestra un formato de actividades supervisión. En este formato se registrará fechas de entrega, producto, cantidad, el proceso, la entrega, datos del producto, como la cantidad y fecha de entrega, y por último colocar un check si se terminó y se entrega correctamente.

*Evaluación de Desempeño:* Este formato servirá para identificar el desempeño del personal en cuanto a su organización, iniciativa, trato con el cliente, capacidad de trabajar en equipo, calidad de persona. Posteriormente se tomarán decisiones, se harán capacitaciones, etc. Se realizará cada medio año.

| <b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL</b>    |             |              |              |      |             | <br><small>Editorial e Industria Gráfica &amp; Publicitaria</small> |
|---|-------------|--------------|--------------|------|-------------|--|
| ÁREA _____  |             | PUESTO _____ |              |      |             |  |
| EVALUADO _____  |             |              |              |      |             |  |
| EVALUADOR _____   |             |              | FECHA _____  |      |             |  |
| AREA DEL DESEMPEÑO                                      | MUY<br>BAJO | BAJO         | MODE<br>RADO | ALTO | MUY<br>ALTO | PUNTAJE  |
|   | 1           | 2            | 3            | 4    | 5           |  |
| <b>Orientación de resultados</b>                        |             |              |              |      |             |  |
| Termina su trabajo oportunamente                        |             |              |              |      |             |  |
| Cumple con las tareas que se le encomienda              |             |              |              |      |             |  |
| Realiza un volumen adecuado de trabajo                  |             |              |              |      |             |  |
| <b>Calidad</b>  |             |              |              |      |             |  |
| No comete errores en el trabajo                         |             |              |              |      |             |  |
| Hace uso racional de los recursos                       |             |              |              |      |             |  |
| No Requiere de supervisión frecuente                    |             |              |              |      |             |  |
| Se muestra respetuoso y amable en el trato              |             |              |              |      |             |  |
| <b>Relaciones Interpersonales</b>                       |             |              |              |      |             |  |
| Se muestra cortés con los clientes y con sus compañeros |             |              |              |      |             |  |
| Brinda una adecuada orientación a los clientes          |             |              |              |      |             |  |
| Evita los conflictos dentro del equipo                  |             |              |              |      |             |  |
| <b>Iniciativa</b>                                       |             |              |              |      |             |  |
| Muestra nuevas ideas para mejorar los procesos          |             |              |              |      |             |  |
| Se muestra asequible al cambio                          |             |              |              |      |             |  |
| Se anticipa a las dificultades                          |             |              |              |      |             |  |
| Tiene gran capacidad para resolver problemas            |             |              |              |      |             |  |
| <b>Trabajo En Equipo</b>                                |             |              |              |      |             |  |
| Muestra aptitud para integrarse al equipo               |             |              |              |      |             |  |
| Se identifica fácilmente con los objetivos del equipo   |             |              |              |      |             |  |
| <b>Organización</b>                                     |             |              |              |      |             |  |
| Planifica sus actividades                               |             |              |              |      |             |  |
| Hace uso de indicadores                                 |             |              |              |      |             |  |
| Se preocupa por alcanzar las metas                      |             |              |              |      |             |  |
| <b>PUNTAJE TOTAL:</b>                                   |             |              |              |      |             |  |

*Figura 19.* Formato de Evaluación del desempeño del personal

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra un formato donde se medirá la evaluación de desempeño del personal, la calificación será desde muy bajo (1) hasta muy alto (5).

*Autoevaluación de control interno:* Este formato servirá para realizar una autoevaluación del control interno de la empresa, en este caso área de ventas, se verificará el avance de la aplicación del control interno en la empresa. Se tomará cada medio año

| INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.<br>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO           |            | Preparado Por: |     |               |  |
|---|------------|----------------|-----|---------------|--|
|   |            | LP             |     |               |  |
|   |            | / /            |     |               |  |
| ÁREA DE VENTAS  | RESPUESTAS |                |     |               |  |
|   | SI         | NO             | N/A | Observaciones |  |
| <b>Entorno de control</b>   |            |                |     |               |  |
| 1. ¿La empresa demuestra compromiso con la integridad y valores éticos?                                     |            |                |     |               |  |
| 2. ¿Ejerce responsabilidad de supervisión?  |            |                |     |               |  |
| 3. ¿La empresa establece estructuras, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad apropiados? |            |                |     |               |  |
| 4. ¿La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes?         |            |                |     |               |  |
| 5. ¿Define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno?                                |            |                |     |               |  |
| <b>Evaluación de riesgo</b>   |            |                |     |               |  |
| 6. ¿Define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?   |            |                |     |               |  |
| 7. ¿Identifica y analiza los riesgos para la consecución de sus objetivos?                                  |            |                |     |               |  |
| 8. ¿Evalúa riesgos de fraude?   |            |                |     |               |  |
| 9. ¿Identifica y evalúa cambios importantes en la empresa?  |            |                |     |               |  |
| 10. Identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos. Evita, acepta, reduce, o comparte el riesgo  |            |                |     |               |  |

| <b>INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA<br/>E.I.R.L.</b><br><br><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>          |            |    |     | Preparad<br>o Por: |
|--|------------|----|-----|--------------------|
|  |            |    |     | LP                 |
|  |            |    |     | /                  |
| ÁREA DE VENTAS   | RESPUESTAS |    |     |                    |
|  | SI         | NO | N/A |                    |
| <b>Actividades de control</b>  |            |    |     |                    |
| 11. ¿Desarrollan y define actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos?                                 |            |    |     |                    |
| 12. ¿Desarrolla actividades de control tecnológico para apoyar a la consecución de los objetivos?                                |            |    |     |                    |
| 13. ¿Realizan actividades de control preventivo y correctivo?  |            |    |     |                    |
| 14. ¿Tienen Manuales de Organización y Funciones (MOF)?  |            |    |     |                    |
| 15. ¿Tienen políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo las funciones de cada uno y acciones contra el riesgo?  |            |    |     |                    |
| <b>Información y comunicación</b>  |            |    |     |                    |
| 16. ¿Obtiene o genera información relevante y de calidad para apoyar al funcionamiento?  |            |    |     |                    |
| 17. ¿La información que se entrega es mediante documentos, oficios?  |            |    |     |                    |
| 18. ¿La información fluye en todas las direcciones dentro de la entidad?   |            |    |     |                    |
| 19. ¿Se realizan reuniones en la empresa para informar al personal de los logros obtenidos, de las metas y otros temas a tratar? |            |    |     |                    |
| 20. ¿Existe comunicación con los grupos de interés?  |            |    |     |                    |



| <b>INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA<br/>E.I.R.L.</b><br><br><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b> |            |    |     | Preparad<br>o Por: |
|---|------------|----|-----|--------------------|
|   |            |    |     | LP                 |
|   |            |    |     | /                  |
| ÁREA DE VENTAS  | RESPUESTAS |    |     |                    |
|   | SI         | NO | N/A |                    |
| <b>Actividades de supervisión</b>   |            |    |     |                    |
| 21. ¿Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes?  |            |    |     |                    |
| 22. ¿Evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna?   |            |    |     |                    |
| 23. ¿Verifica la prevención de pérdidas o incidencias costosas?   |            |    |     |                    |
| 24. Controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado.   |            |    |     |                    |

*Figura 20.* Cuestionario de Control Interno

*Fuente:* Elaboración propia

En la figura se muestra el formato de cuestionario de control interno, se responderá cada pregunta con Si, No o NA y se hará recomendaciones.

## **4.2 Discusión**

En el presente trabajo de investigación, se ha visto la situación actual de la empresa, apreciándose que no cuenta con un control interno definido. Ocasionando pérdidas en materia prima, dudosas cuentas por cobrar, las funciones del personal no están bien definidas. Se enfocó en el área de ventas, ya que mediante la entrevista al personal y observación de la empresa está ocasionando pérdidas, calificándose como un riesgo ALTO. Por lo cual se ha propuesto un sistema de control interno aplicado al área de ventas, para optimizar las operaciones, actividades y procedimiento para la toma de decisiones, estableciendo los pasos del Coso (los 5 componentes), que ayuden disminuir los riesgos y marquen pautas para futuras auditorías.

Para determinar la situación actual y posteriormente proponer un sistema de control interno, se utilizó los instrumentos: la entrevista y cuestionario interno, también se realizó mediante la observación y revisión de bibliográfica (modelo COSO).

Respecto a los objetivos específicos, el primer objetivo es de diagnosticar el control interno, comparando con la tesis realizada por Romero (2019), se coincidió en los objetivos, ambos trabajos utilizaron un cuestionario de control interno basado en los componentes del COSO y una entrevista, brindando así resultados similares, identificando debilidades y recomendaciones que se le propone a la empresa.

El segundo objetivo específico, es describir la estructura del sistema de control interno. Comparando con la tesis realizada por Rodríguez y Vega (2016), proponen un diseño de control interno, utiliza el cuestionario de control interno para evaluar el riesgo, y dar un diagnóstico; y propone la implementación del MOF, la estructura organizada y otros de acuerdo al cuestionario. No obstante, el presente trabajo de investigación se enfoca en la estructura del COSO que incorpora los 5 componentes del Coso y a través del cuestionario

de control interno (basado en los 17 principios) se obtuvo las debilidades y con ellas se reforzó la estructura del Coso.

Comparando con el antecedente de LLumitaxi y Vélez (2015), siendo el objetivo diseñar un sistema de control interno basado en el COSO I. La investigación que se realizó en el presente trabajo también se basó en proponer un control interno basado en el COSO, sin embargo, se añadió 17 principios, según The Committee of Sponsoring Organizations (2020) dice que son de utilidad para garantizar un sistema de control interno efectivo en toda la organización. A pesar de la diferente forma que se realizó en ambas investigaciones se coincidió en: la utilización de mapa de colores, presentación de un manual de funciones, políticas, e identificación de riesgos con su recomendación. No obstante, como se basó con los 17 principios, estando estos presentes en el cuestionario de control interno, se obtuvo debilidades claras en cada componente del COSO, para luego proponer una estructura del control interno efectiva; a diferencia del antecedente que su cuestionario de control interno no precisa cada componente del COSO.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### 5.1 Conclusiones

- Del objetivo General, se concluye que la propuesta de un sistema de control interno aplicado al área de ventas en la Empresa; podría optimizar las operaciones y mejorar la gestión de la empresa, y por ende tomar decisiones; esta investigación incluye en cada componente del COSO debilidades que sirven para proponer medidas, controles, manuales; siendo las siguientes: Entorno de control que son misión, visión, objetivos, políticas internas, manual de organizaciones y funciones; Evaluación de riesgo que son identificación de objetivos específicos, identificación de riesgos mediante el flujograma del proceso de ventas, análisis en el mapa de colores; Actividades de control como son control de existencia, control de producción y control de entrega del producto; políticas de comunicación proponiendo un mural, políticas de comunicación, reportes mensual de cobros; en actividades de supervisión se propone monitoreo, supervisión de actividades, evaluación de desempeño, autoevaluación de control interno.
- Del objetivo específico N.º 1, en el diagnóstico actual sobre el control interno de la empresa se hallaron debilidades, estas muestran que la empresa en términos generales no tiene un buen control interno, teniendo deficiencias en cada componente del COSO, como falta de estructura, política, manuales, controles, y una supervisión.
- Del objetivo específico N.º 2, se describió la estructura del modelo COSO según la bibliografía revisada, debilidades encontradas en el cuestionario de control interno, entrevista, y de riesgos hallados en el flujograma de proceso de venta. También se muestra que el área de ventas es un punto de riesgo alto, es por ello que la estructura se basa en esta.

## 5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la aplicación de la propuesta del Sistema de control Interno, mediante el modelo del COSO en todas las áreas, esta investigación realizó una propuesta para el área de ventas; sin embargo, se puede utilizar en diferentes áreas y/o en diferentes empresas de acuerdo a sus necesidades y tamaño. Mediante este modelo se puede optimizar las operaciones y mejorar la gestión en la empresa, y por ende tomar decisiones que ayuden a disminuir los riesgos, marquen pautas para las futuras auditorías.
- Se recomienda a los directivos de la empresa realizar la misión, visión y objetivos, tener un organigrama y políticas internas, realizar controles, manuales, formatos. Como también verificar y evaluar el grado de solidez de cada área o de la empresa en general mediante el cuestionario de control interno, así se tendrá en claro las debilidades de la empresa y dar posibles recomendaciones.
- Se recomienda adecuarse a la estructura del sistema de control interno mediante el modelo COSO, utilizando formatos, diagrama, mapa de colores y estimar cuál es el área de riesgo alto y poder tomar soluciones y decisiones precisas.

## Bibliografía

- Aguilar Serrano, M. (2014). *Slideshare.net*. Obtenido de <https://pt.slideshare.net/miguelserrano5851127/curso-control-preventivo-feb2014-dr-miguel-aguilar-serrano>
- Ambrosone, M. (2007). *La administración del riesgo Empresarial: El enfoque COSO*. España.
- Araujo Montahud, J., & Brunet Icart, I. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones el caso de una empresa aeronáutica*. España: Publicaciones URV.
- Casal & Associates, Inc. (2004). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamericana (MICIL)*. Virginia: Usaid.
- Committee of Sponsoring Organizations of treadway. (2013). *Control Interno - Marco integrado. Auditores Internos*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Tread. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework*.
- Cooper, & Lybrand. (1997). *Los nuevos conocimientos de control interno ( Informe COSO )*. Madrid: Diaz Santos S.A.
- Cora Rilo. (2014). *UF0077 - Procesos de gestión de unidades de información y distribución turística*. España: Elearning S.L.
- Córdova Castro, S. (2019). *Coso - Control Interno: Historia, Evolución, Descripción y Aplicación de sus Componentes*. Lima: Universidad Ricardo Palma.

- Corporación Universitaria. (2020). *Studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/co/document/corporacion-universitaria-minuto-de-dios/auditoria/cuadro-comparativo/9645223>
- Cortes López , L., Gasca Leyva , M., García Palmas, M., Camacho Fernández, M., & Hernández Suárez, A. (2017). Un enfoque sistémico para el control preventivo del accionar gubernamental. *Revista electrónica sobre tecnología, educación y sociedad*.
- Crespo Coronel, B. A., & Suárez Briones, M. F. (2014). *Elaboración e Implementación de un Sistema de Control Interno, caso "Multitecnos S.A." de la ciudad de Guayaquil para el periodo 2012- 2013 ( Obtención de Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría)*. Universidad Laica Vicente Rocafuerte, Guayaquil, Ecuador.
- Elizalde, L. (2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). *Epoch*. Obtenido de [https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html#:~:text=116\)%2C%20el%20modelo%20COCO%20%E2%80%9C,accesible%20para%20todos%20los%20empleados%E2%80%9D](https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html#:~:text=116)%2C%20el%20modelo%20COCO%20%E2%80%9C,accesible%20para%20todos%20los%20empleados%E2%80%9D).
- Enriquez, B. (2014). *Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica*.
- Estupiñan Gaitán , R. (2015). *Control interno y fraudes: Análisis de informe Coso I, II y III con base en los ciclos transaccionales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Fernandez, M. (07 de mayo de 2008). *La crisis financiera desvela los fallos que aún existen en la gestión de riesgos*. Obtenido de Expansión: <http://www.expansion.com/2008/05/07/empresas/1120435.html>
- Fierro Pérez, K., & Sotomayor Romero, K. (2013). *Análisis integral de los elementos de Control interno - Coso II*. (Obtención del Título Ingeniero en Contabilidad y

- Auditoría CPA). Universidad Católica Santiago de Guayaquil de Sistema Pregrado. Guayaquil, Ecuador.
- Galaz, Yamazaki, & Ruiz Urquiza. (2015). *Coso: Marco de referencia para la implementación, gestión y control de un adecuado Sistema de Control Interno*. México.
- Galisteo Pradillo, I. (2015). *Organización operativa del tráfico de mercancías por carretera*. España: Elearnings S.L.
- Gómez, M. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. Argentina: Editorial Brujas.
- González, M. E. (26 de mayo de 2002). *El control interno*. Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/el-control-interno/>
- Google, M. (2018). *Depuno*. Obtenido de map google: <http://www.depuno.com/mapas/mapa-juliaca/>
- Hemeryth Charpentier, F., & Sánchez Gutiérrez, J. M. (2013). *Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C. de la ciudad de Trujillo - 2013*. (obtención del título Profesional de Contador Público y Licenciado en Administración), Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.
- Herbas Lordan, N. R., & Perez Obregon, L. (2015). *EL control interno en la Eficiencia del Personal de Caritas de la Región Junín*. (Obtención del Título de Contador Público). Universidad Nacional del Centro del Perú, Huancayo, Perú.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Interamericana Editores S.A.



- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Elliott, J. A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Parson Educación.
- Huayhua Hanco, G. (2015). *Análisis e implementación de las normas de control interno y su incidencia en la gestión administrativa en la Oficina de Contaduría General de la Universidad Nacional del Altiplano – Puno, periodos 2013- 2014*. (Obtención del Título de Contador Público). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
- Instituto Americano de Contables Públicos [AICPA]. (1949). *Statement on auditing procedure N.º 54: The auditor's study on evaluation of internal control*. New York.
- Lacalle García, G., Carrión Herráez, R., & Caldas Blanco, M. (2012). *Recursos humanos y responsabilidad social corporativa*. Editex.
- LLumitaxi Saltos, J. L., & Vélez Swett, J. C. (2015). *Diseño de un Sistema de Control interno basado en el modelo Coso para el área Contable y Financiera de la Compañía Industrial y Comercial TCM S.A.* (Obtención del Título de Ingeniero e Ingeniera en Contabilidad y Auditoría). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Mamani Canqui, A. M. (2017). *El control interno y su influencia en los inventarios de bienes muebles de la dirección de Salud Puno periodo 2014-2015*. (Obtención Grado Académico Magíster Scientiae en Contabilidad y Administración). Universidad Nacional del Altiplano. Puno, Perú.
- Mamani Quinto, E. (03 de 08 de 2019). El apogeo de la Informalidad en Juliaca. *Los andes*.
- Mantilla B., S. (2013). *Auditoría del control interno*. Bogotá: ECOR Ediciones.
- Maza Gomez, C. (2000). *Las matemáticas de la antigüedad y su contexto histórico*. Sevilla: Publicaciones de la Universidad de Sevilla Manuales Universitarios.

- Melendez Torres, J. (2015). *Compilado de Control Interno*. Chimbote: Serie Utex.
- Melendez Torres, J. (2016). *Control Interno*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles de Chimbote.
- Moderno, A. (17 de enero de 2017). *elauditormoderno.blogspot:EL informe Coso*. Obtenido de <https://elauditormoderno.blogspot.com/2017/01/el-informe-coso.html>
- Montaño Orozco, E. (2013). *Control Interno: Auditoría y aseguramiento, Revisoría Fiscal y Gobierno Corporativo*. Universidad del Valle Programa Editorial.
- Morales Escalante, L. C., & Torres Villanueva, M. A. (2015). *Diseño de un sistema de control interno de inventario basado en el modelo Coso I para la Empresa Service Lunch en la ciudad de Guayaquil*. (obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría). Universidad Politécnica Salesiana Ecuador. Guayaquil, Ecuador.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de Comunicación, guía para gestionar el Conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Dykinson S.L.
- Ortiz Parga, V. (2020). Diferencias de Modelos de Control Interno. *Contaduría Pública*, 2.
- Oscar Medina, E. (2014). *Generalidades del Control Interno y Aplicación en una Organización del Sector Real*, Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- Ospino Rodríguez, J. (2004). *Metodología de la investigación en ciencias de la salud*. Medellín: Universidad Cooperativa de Colombia.

- Ramirez Moreno, R. (2016). *Minam.gob.pe, Universidad Continental* . Obtenido de Control interno: <http://www.minam.gob.pe/comite/wp-content/uploads/sites/67/2017/06/Curso-2016-Ramirez-Moreno.pdf>
- Ramón Ruffner, J. (2004). El control interno en las empresas privadas. *Quipukamayoc*, 82-88.
- Rezaee, Z. (1995). *What the COSO report means for internal auditors. Managerial Auditing*
- Rivas Márquez, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos Teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 115-116.
- Rodríguez de la Cruz, R. G., & Vega Dávila, L. I. (2016). *Diseño de un sistema de control interno en la empresa A & B representaciones SRL, con el fin de mejorar los procesos operativos - periodo 2015*. (Obtención del Título de Contador Público). Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Rodriguez Miguel, E. A. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Rodríguez Valencia, J. (2009). *Control interno un efectivo Sistema para la Empresa*. México: Trillas.
- Rodríguez, E. (21 de 10 de 2013). *Control interno basado en el modelo COSO*. Obtenido de nunezdubonyasociados: <http://www.nunezdubonyasociados.com/sitio/index.php/noticias/350-control-interno-basado-en-sistema-coso>

- Rojas Diaz, W. (2007). *Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuesto electrónico*. (Tesis de pregrado). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala.
- Romero Pérez, A. L. (2019). *Propuesta de medidas de control interno para la Empresa Comercializadora Míster SAC, año 2018*. (Obtención del Título de Contador Público). Universidad Peruana Unión. Tarapoto - Perú.
- Salazar Cajas, E., & Villamarín Álvarez, S. (2011). *Diseño de un sistema de control interno para la empresa Sanbel Flowers CÍA. LTDA. ubicada en la parroquia Aláquez del Cantón Latacunga, para el periodo económico 2011*. (tesis de pregrado), Universidad Técnica de Cotopaxi. Latacunga - Ecuador.
- Solis Morejon, V., & LLamuca Perez, S. L. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva Coso, Micil, Coco. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 718-733.
- Tamayo Alzate, A. (2001). *Auditoría de Sistemas: Una visión práctica*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- The Committee of Sponsoring Organizations. (2020). *Coso.org*. Obtenido de <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>
- Toro Jaramillo, I., & Parra Ramírez, R. (2006). *Método y conocimiento: Metodología de la investigación*. Medellín: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- Universidad Nacional Hermilio Valdizán. (2020). *studocu*. Obtenido de <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-nacional-hermilio-valdizan/lenguaje-y-redaccion/diferencias-de-modelos-123/8213561>

Vara Horna, A. A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 Pasos para una tesis exitosa*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.

Yucra Tacca, Y. (2016). “*Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicio - rubro impresión de gigantografías del distrito de Juliaca – Provincia de San Román, periodo 2013-2014*”. (Obtención del Título de Contador Público). Universidad Católica los de Ángeles Chimbote. Juliaca, Perú.

## **ANEXOS**

**Anexo 1**  
**Matriz de Consistencia**

| <b>Título</b>   | <b>Planteamiento del problema</b>   | <b>Objetivos</b>  | <b>Tipo y diseño</b>               |
|---|---|---|------------------------------------|
| <p>Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca – Puno, 2019</p> | <p><b>General</b></p> <p>¿Cómo es el control interno en el área de ventas de la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.?</p> | <p><b>General</b></p> <p>Proponer un sistema de control interno aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.</p> | <p>No experimental-descriptivo</p> |
|   | <p><b>Específicos</b></p> <p>1. ¿Cuál es el diagnóstico actual del control interno - Marco integrado de COSO de la empresa?</p>                             | <p><b>Específicos</b></p> <p>1. Describir el diagnóstico actual del control interno – Marco integrado de COSO de la empresa.</p>  |                                    |
|   | <p>2. ¿Cómo es la estructura del sistema de control interno en base al modelo COSO, aplicado al área de ventas de la empresa?</p>                           | <p>2. Describir la estructura del sistema de control interno en base al modelo COSO aplicado al área de ventas de la empresa.</p>   |                                    |

**Anexo 2**  
**Matriz Instrumental**

| Titulo   | Variable  | Dimensiones   | Indicadores                   | Definición instrumental   | Instrumento   |
|--|---|---|-------------------------------|---|---|
| Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca – Puno, 2019 | Sistema de control interno en base al modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013) | 1.1. Diagnóstico actual del control Interno – Marco Integrado | 1.1.1. Entorno de control     | 1. ¿La empresa demuestra compromiso con la integridad y valores éticos?<br>2. ¿Ejerce responsabilidad de supervisión?<br>3. ¿La empresa establece estructuras, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidades apropiados?<br>4. ¿La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes?<br>5. ¿Define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno?   | - Revisión bibliográfica<br>- Guía de Entrevista<br>- Cuestionario de control interno al área de ventas de la empresa |
|  |   |   | 1.1.2. Evaluación de riesgo   | 6. ¿Define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?<br>7. ¿Identifica y analiza los riesgos para la consecución de sus objetivos?<br>8. ¿Evalúa riesgos de fraude?<br>9. ¿Identifica y evalúa cambios importantes en la empresa?<br>10. Identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos. Evita, acepta, reduce, o comparte el riesgo  |   |
|  |   |   | 1.1.3. Actividades de control | 11. ¿Desarrollan y define actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos?<br>12. ¿Desarrolla actividades de control tecnológicos para apoyar a la consecución de los objetivos?<br>13. ¿Realizan actividades de control preventivo y correctivo?<br>14. ¿Tienen Manuales de Organización y Funciones (MOF)?<br>15. ¿Tienen Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo las funciones de cada uno y acciones contra el riesgo? |   |



|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  |   | <p>1.1.4. Información y comunicación</p> <p>16. ¿Obtiene o genera información relevante y de calidad para apoyar al funcionamiento?</p> <p>17. ¿La información que se entrega es mediante documentos, oficios?</p> <p>18. ¿La información fluye en todas las direcciones dentro de la entidad?</p> <p>19. ¿Se realiza reuniones en la empresa para informar al personal de los logros obtenidos, de las metas y otros temas a tratar?</p> <p>20. ¿Existe comunicación con los grupos de interés?</p> |   |
|  |   | <p>1.2.5. Actividades de supervisión</p> <p>21. ¿Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes?</p> <p>22. ¿Evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna?</p> <p>23. ¿Verifica la prevención de pérdidas o incidencias costosas?</p> <p>24. Controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado.</p>  |   |
|  | 1.2. Estructura del sistema de control interno basado en el modelo COSO | <p>1.2.1. Entorno de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y valores éticos: misión, visión, políticas, valores.</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Selección de personal, plan de capacitación</li> <li>• Reglamento de Organizaciones y Funciones</li> </ul>  | Revisión bibliográfica<br>Observación del dinamismo al área de ventas |
|  |   | <p>1.2.2. Evaluación de riesgo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos operativos, funcionales y cumplimiento</li> <li>• Identificar y evaluación de riesgos: identificación de riesgos mediante Flujo de proceso, evaluación mediante mapa de riesgo, respuesta al riesgo.</li> </ul>  |   |
|  |   | <p>1.2.3. Actividades de control</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controles preventivos</li> <li>• Controles correctivos</li> <li>• Controles tecnológicos</li> <li>• Controles administrativos</li> </ul>   |   |
|  |   | <p>1.2.4. Información y comunicación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas de comunicación</li> <li>• Política para la clasificación y administración de datos</li> <li>• Reportes diarios</li> </ul>   |   |
|  |   | <p>1.2.5. Actividades de supervisión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de los programas de cumplimiento</li> <li>• Supervisión de actividades diarias mediante modelo</li> <li>• Autoevaluación de control interno</li> <li>• Evaluación al personal</li> </ul>  |   |

**Anexo 3**  
**Operacionalización de Variables**

| <b>Variables</b>   | <b>DIMENSIONES</b>   | <b>INDICADORES</b>   |
|--|--|--|
| <p>Sistema de control interno en base al modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2013)</p> | <p>1. Diagnóstico actual del control interno – Marco integrado de COSO de la empresa</p>                             | <p>1.1. Entorno de control</p> <p>1.2. Evaluación de riesgo</p> <p>1.3. Actividades de control</p> <p>1.4. Información y comunicación</p> <p>1.5. Actividades de supervisión</p> |
|  | <p>2. Estructura del sistema de control interno en base al modelo COSO, aplicado al área de ventas de la empresa</p> | <p>2.1. Entorno de control</p> <p>2.2. Evaluación de riesgo</p> <p>2.3. Actividades de control</p> <p>2.4. Información y comunicación</p> <p>2.5. Actividades de supervisión</p> |

**Anexo 4**  
**Guía de Entrevista**

**Entidad** : Empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L.  
**Área** :  
**Responsables** :  
**Entrevistador** :

**Requerimiento de reconocimiento/medición**

Esta sección de la entrevista se abordará con preguntas acerca de la empresa, y si realiza un control interno

1. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos?  
.....  
.
2. ¿Cuenta con un organigrama la empresa?  
.....  
.
3. ¿Cuenta con manual y reglamento para desempeñar su cargo?  
.....  
.
4. ¿Los servicios que brinda son eficientes y efectivos?  
.....  
.
5. ¿Qué clase de actividades de control realiza (anotaciones de actividades, tareas realizadas, control sobre la materia prima)?  
.....  
.
6. ¿La comunicación con su personal es verbalmente, o con documentos?  
.....  
.
7. ¿Informan oportunamente los cambios de políticas de la entidad?  
.....  
.
8. ¿Controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado?  
.....  
.
9. ¿Se encuentra establecido un flujo grama en el proceso general?  
.....
10. ¿Tiene un flujo grama en cada proceso?  
.....
11. ¿En qué área ocurre problemas frecuentemente? y ¿Qué problemas tuvo?  
.....
12. ¿Usted cree que es importante el uso de las herramientas del control interno para la toma de decisiones?  
.....

**Anexo 5**  
**Cuestionario de Control Interno**

| <b>INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.</b>                                       |                   |           |            | <b>Preparado<br/>Por:</b> |
|---|-------------------|-----------|------------|---------------------------|
| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>  |                   |           |            | <b>LP</b>                 |
|   |                   |           |            | / /                       |
| <b>ÁREA DE VENTAS</b>   | <b>RESPUESTAS</b> |           |            |                           |
|   | <b>SI</b>         | <b>NO</b> | <b>N/A</b> | <b>Observaciones</b>      |
| <b>Entorno de control</b>   |                   |           |            |                           |
| 1. ¿La empresa demuestra compromiso con la integridad y valores éticos?                                     |                   |           |            |                           |
| 2. ¿Ejerce responsabilidad de supervisión?  |                   |           |            |                           |
| 3. ¿La empresa establece estructuras, líneas de reporte, niveles de autoridad y responsabilidad apropiados? |                   |           |            |                           |
| 4. ¿La empresa demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes?         |                   |           |            |                           |
| 5. ¿Define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno?                                |                   |           |            |                           |
| <b>Evaluación de riesgo</b>   |                   |           |            |                           |
| 6. ¿Define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?   |                   |           |            |                           |
| 7. ¿Identifica y analiza los riesgos para la consecución de sus objetivos?                                  |                   |           |            |                           |
| 8. ¿Evalúa riesgos de fraude?   |                   |           |            |                           |
| 9. ¿Identifica y evalúa cambios importantes en la empresa?  |                   |           |            |                           |
| 10. Identifica y evalúa las posibles respuestas a los riesgos. Evita, acepta, reduce, o comparte el riesgo  |                   |           |            |                           |

| <b>INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.</b><br><b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>                 |            | Preparado Por: |     |  |
|---|------------|----------------|-----|--|
|   |            | LP             |     |  |
|   |            | / /            |     |  |
| ÁREA DE VENTAS  | RESPUESTAS |                |     |  |
|   | SI         | NO             | N/A |  |
| <b>Actividades de control</b>   |            |                |     |  |
| 11. ¿Desarrollan y define actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos?                                |            |                |     |  |
| 12. ¿Desarrolla actividades de control tecnológicos para apoyar a la consecución de los objetivos?                              |            |                |     |  |
| 13. ¿Realizan actividades de control preventivo y correctivo?   |            |                |     |  |
| 14. ¿Tienen Manuales de Organización y Funciones (MOF)?   |            |                |     |  |
| 15. ¿Tienen Políticas y procedimientos que aseguran que se llevan a cabo las funciones de cada uno y acciones contra el riesgo? |            |                |     |  |
| <b>Información y comunicación</b>   |            |                |     |  |
| 16. ¿Obtiene o genera información relevante y de calidad para apoyar al funcionamiento?   |            |                |     |  |
| 17. ¿La información que se entrega es mediante documentos, oficios?   |            |                |     |  |
| 18. ¿La información fluye en todas las direcciones dentro de la entidad?  |            |                |     |  |
| 19. ¿Se realiza reuniones en la empresa para informar al personal de los logros obtenidos, de las metas y otros temas a tratar? |            |                |     |  |
| 20. ¿Existe comunicación con los grupos de interés?   |            |                |     |  |

| <b>INKAGRAF EDITORIAL E INDUSTRIA GRÁFICA Y PUBLICITARIA E.I.R.L.</b>            |            |    |     | <b>Preparado<br/>Por:</b> |
|--|------------|----|-----|---------------------------|
| <b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>   |            |    |     | <b>LP</b>                 |
|  |            |    |     | / /                       |
| ÁREA DE VENTAS   | RESPUESTAS |    |     |                           |
|  | SI         | NO | N/A | Observaciones             |
| <b>Actividades de supervisión</b>  |            |    |     |                           |
| 21. ¿Selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes? |            |    |     |                           |
| 22. ¿Evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna?    |            |    |     |                           |
| 23. ¿Verifica la prevención de pérdidas o incidencias costosas?                  |            |    |     |                           |
| 24. Controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado.        |            |    |     |                           |

\_\_\_\_\_

**Encargado**

\_\_\_\_\_

**Evaluador**

## Anexo 6 Validación de Instrumento



**UNIVERSIDAD PERUANA UNION**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**CONTABILIDAD Y GESTION TRIBUTARIA**



### CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo Mg. Victor Yupa Sucaticona, con D.N.I. N°: \_\_\_\_\_, especialista en Investigación, ostento el grado de Mg. y ejerzo la carrera Profesional en Contabilidad. Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, los instrumento que requiere el proyecto: "Sistema de un control interno basado en el modelo COSO, aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca - Puno, 2019", que será aplicado para la realización del presente proyecto, en el desarrollo de la investigación de la alumna Liseth Arieth Paredes Condoni.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

#### EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO

| N° | INDICADORES VALORES  | valores |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|
|    |  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 1  | El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación              |         |   |   | ✓ |
| 2  | El instrumento evidencia el problema a solucionar.                               |         |   |   | ✓ |
| 3  | El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación. |         |   |   | ✓ |
| 4  | Los indicadores son los correctos para cada dimensión.                           |         |   |   | ✓ |
| 5  | La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión.              |         |   |   | ✓ |
| 6  | En general, los instrumento permite un manejo ágil de la información             |         |   |   | ✓ |

1= Deficiente 2 = Regular 3= Bueno 4 = Excelente

Observaciones:

Juliaca, 08 de Agosto de 2020

VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA

| PREGUNTA  | PERTINENCIA |    | COHERENCIA |    | REDACCIÓN |    | Observación |
|---|-------------|----|------------|----|-----------|----|-------------|
|   | SI          | NO | SI         | NO | SI        | NO |             |
| 1. ¿La empresa cuenta con una misión, visión y objetivos?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 2. ¿Cuenta con un organigrama la empresa?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 3. ¿Cuenta con manual y reglamento para desempeñar su cargo?  | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 4. ¿La empresa tiene objetivos en cuanto a su rentabilidad?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 5. ¿Define objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos?                       | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 6. ¿La empresa conoce las leyes que está sujeta?  | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 7. ¿Los servicios que brinda son eficientes y efectivos?  | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 8. ¿Qué clase de actividades de control realiza (anotaciones de actividades, tareas realizadas, control sobre la materia prima) | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 9. ¿La empresa lleva un proceso que consta de tareas y actividades continuas para llegar a su meta?                             | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 10. ¿La comunicación con las demás áreas es constante?  | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 11. ¿Informan oportunamente los cambios de políticas de la entidad?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 12. ¿Obtiene o genera información relevante y de calidad para tomar una decisión?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 13. ¿Verifica la prevención de pérdidas o incidencias costosas?   | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 14. ¿Controla y supervisa las actividades asignadas al personal encargado?  | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 15. ¿Usted cree que es importante el uso de las herramientas del control interno para la toma de decisiones                     | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |
| 16. ¿Se encuentra establecido un flujo grama en el proceso general y/o en el área de ventas?                                    | ✓           |    | ✓          |    | ✓         |    |             |

Fecha: 12 de diciembre 2019



Firma  
Nombre: Ruth Villalante Alcantara





UNIVERSIDAD PERUANA UNION  
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
 CONTABILIDAD Y GESTION TRIBUTARIA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

Yo, Willy Moroco Urriola, con D.N.I. N°: 02372416, especialista en Auditoría - Peritaje, ostento el grado de Contador Público y ejerzo la carrera Profesional en Contabilidad - Auditoría. Por medio de la presente hago constar que he revisado, con fines de validación, los instrumentos que requiere el proyecto: "Propuesta de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado al área de ventas para la empresa Inkagraf Editorial e Industria Gráfica y Publicitaria E.I.R.L., Juliaca - Puno, 2019", que será aplicado para la realización del presente proyecto, en el desarrollo de la investigación de la alumna Liseth Arieth Paredes Condori.

Luego de hacer las verificaciones pertinentes, puedo formular las siguientes apreciaciones:

EVALUACIÓN DE INSTRUMENTO "GUIA DE ENTREVISTA"

| N° | INDICADORES VALORES  | Valores |   |   |   |
|----|--|---------|---|---|---|
|    |  | 1       | 2 | 3 | 4 |
| 1  | El instrumento presenta coherencia con el problema de investigación              |         |   |   | ✓ |
| 2  | El instrumento evidencia el problema a solucionar.                               |         |   |   | ✓ |
| 3  | El instrumento guarda relación con los objetivos propuestos en la investigación. |         |   |   | ✓ |
| 4  | Los indicadores son los correctos para cada dimensión.                           |         |   |   | ✓ |
| 5  | La redacción de los ítems es clara y apropiada para cada dimensión.              |         |   |   | ✓ |
| 6  | En general, los instrumentos permiten un manejo ágil de la información           |         |   |   | ✓ |

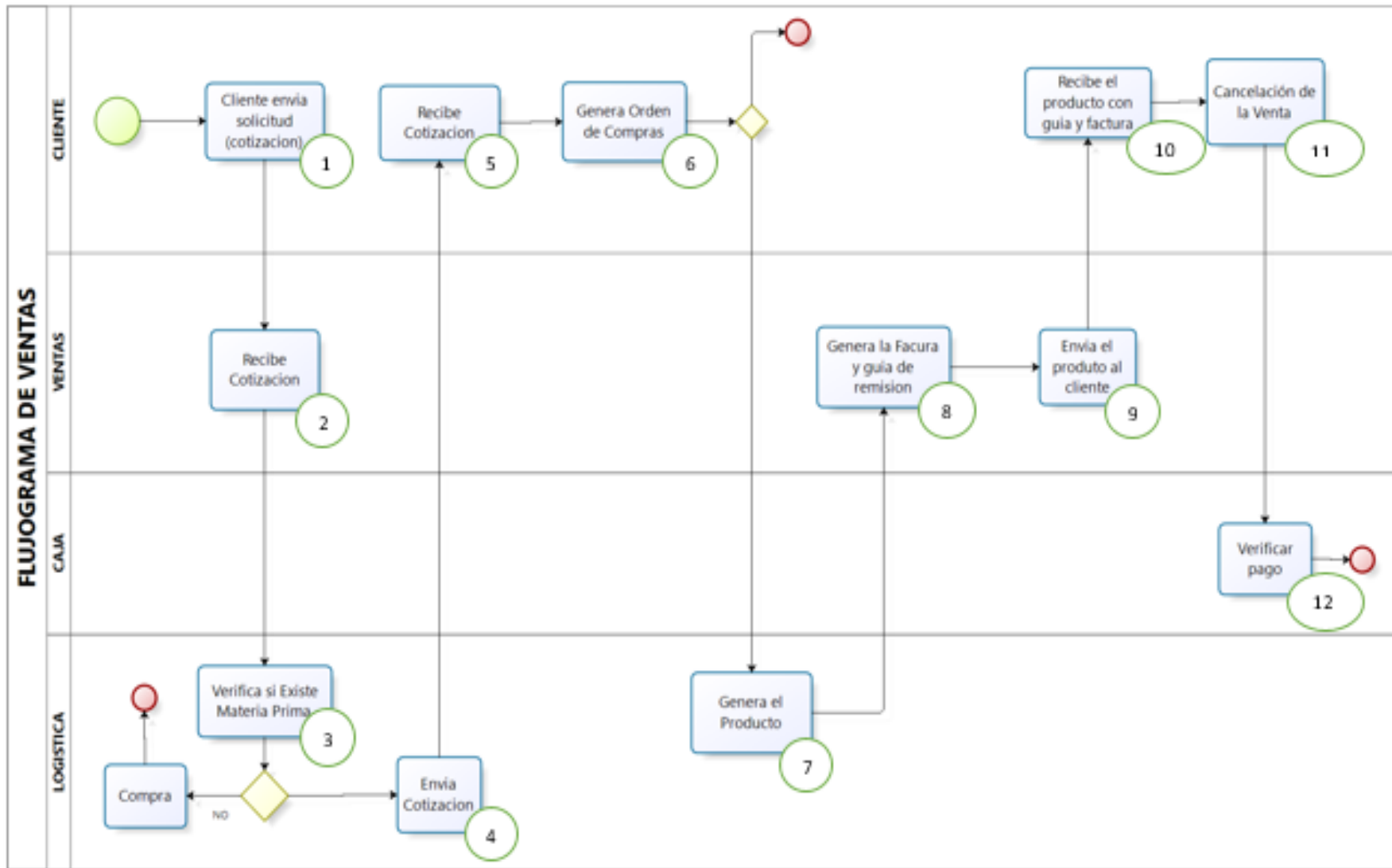
1= Deficiente 2 = Regular 3= Bueno 4 = Excelente

Observaciones:

Juliaca, 12 de Junio de 2020

WILLY MOROCO URRIOLA  
 CONTADOR PÚBLICO  
 Colegio de Contadores Públicos (9 Puno)  
 MATRICULA N° 367

**Anexo 7**  
**Flujograma de Procesos**



**Anexo 8**  
**Mapa de colores y escala de medida cualitativa**

Mediante este mapa se valorará los riesgos, la calificación es asignada en base a la probabilidad e impacto, la evaluación es descriptiva.

|                           | <b>IMPACTO</b>   |           |            |               |               |
|---------------------------|------------------|-----------|------------|---------------|---------------|
| <b>PROBABILIDAD</b>       | 1–Insignificante | 2–Pequeño | 3–Moderado | 4–Grande      | 5–Catástrofe  |
| 5- Casi seguro que sucede | Medio (5)        | Alto (10) | Alto (15)  | Muy alto (20) | Muy alto (25) |
| 4- Muy probable           | Medio (4)        | Medio (6) | Alto (12)  | Alto (16)     | Muy alto (20) |
| 3- Es posible             | Bajo (3)         | Medio (5) | Medio (9)  | Alto (12)     | Alto (15)     |
| 2- Es raro que suceda     | Bajo (2)         | Bajo (4)  | Medio (6)  | Medio (8)     | Alto (10)     |
| 1- Sería excepcional      | Bajo (1)         | Bajo (2)  | Bajo (3)   | Bajo (4)      | Medio (5)     |

*Escala de medida cualitativa de la probabilidad*

| <i>Probabilidad</i>       | <i>Definición</i>                                    |
|---------------------------|--|
| 5- Casi seguro que sucede | Es muy frecuente la materialización del riesgo       |
| 4- Muy probable           | Es frecuente la materialización del riesgo           |
| 3- Es posible             | Es casi frecuente la materialización del riesgo      |
| 2- Es raro que suceda     | Es poco frecuente la materialización del riesgo      |
| 1- Sería excepcional      | Es casi nada frecuente la materialización del riesgo |

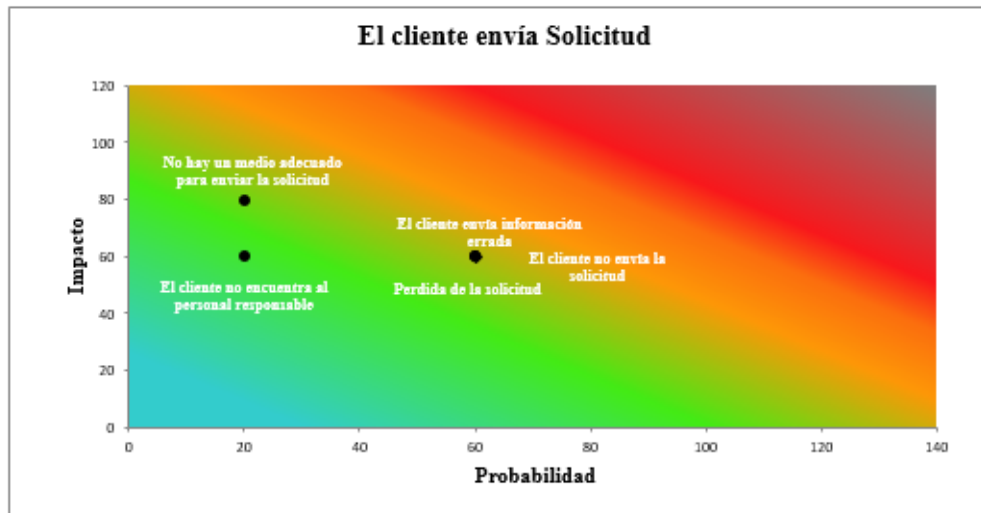
*Escala de medida cualitativa del impacto*

| <i>Probabilidad</i> | <i>Definición</i>  |
|---------------------|--|
| 5–Catástrofe        | Si el hecho llegara a presentarse tendría un altísimo impacto o efecto en la empresa |
| 4–Grande            | Si el hecho llegara a presentarse tendría un alto impacto o efecto en la empresa     |
| 3–Moderado          | Si el hecho llegara a presentarse tendría un medio impacto o efecto en la empresa    |
| 2–Pequeño           | Si el hecho llegara a presentarse tendría un leve impacto o efecto en la empresa     |
| 1–Insignificante    | Si el hecho llegara a presentarse casi no tendría impacto o efecto en la empresa     |

**Anexo 9**  
**Identificación, evaluación y hallazgo del riesgo**

**El cliente envía Solicitud**

| Tipo de riesgo                                    | Probabilidad         | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|---|----------------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|   |                      |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| El cliente envía información errada               | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| El cliente no encuentra al personal responsable   | 1- Sería excepcional | 3-Moderado | 20              | 60      | <b>Bajo</b>  |
| El cliente no envía la solicitud                  | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| No hay un medio adecuado para enviar la solicitud | 1- Sería excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Perdida de la solicitud                           | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |   |   |              |
|--------|---|---|--------------|
| ▬      | ▬ | 9 | <b>Medio</b> |
| ▬      | ▬ | 3 | <b>Bajo</b>  |
| ▬      | ▬ | 9 | <b>Medio</b> |
| ▬      | ▬ | 4 | <b>Medio</b> |
| ▬      | ▬ | 9 | <b>Medio</b> |

**Conclusión:**

Según el diagrama de colores existe un riesgo medio o bajo acerca de que el cliente envíe información errada.

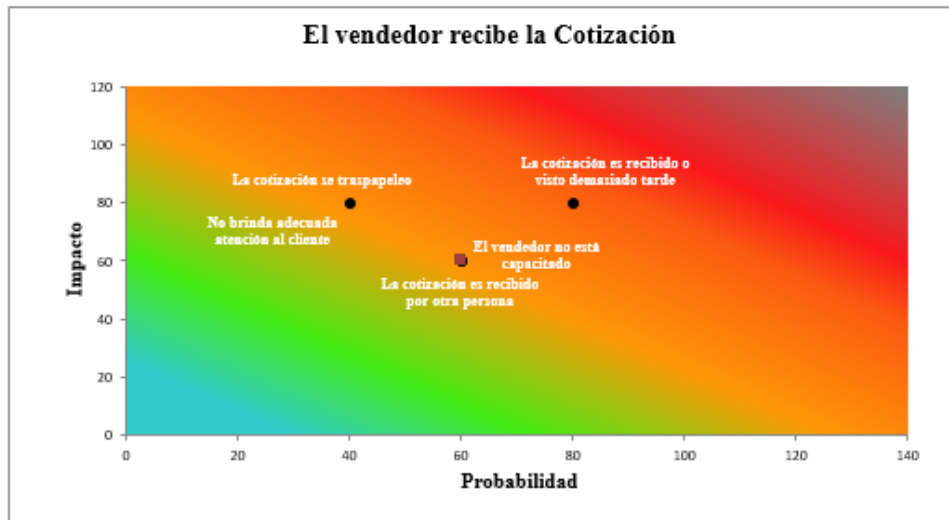
**Recomendación**

Reducir: Cuando la empresa recibe una solicitud de parte del cliente, la empresa debe confirmar el pedido, recalcando su nombre fecha, el precio, el producto.

Fuente: Elaboración propia

## El vendedor recibe la Cotización

| Tipo de riesgo                                    | Probabilidad         | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|---|----------------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|   |                      |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| La cotización es recibido por otra persona        | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| El vendedor no está capacitado                    | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| La cotización es recibido o visto demasiado tarde | 4- Muy probable      | 4-Grande   | 80              | 80      | <b>Alto</b>  |
| No brinda adecuada atención al cliente            | 2-Ocasional          | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| La información de la cotización no es correcta    | 1- Seria excepcional | 2-Pequeño  | 20              | 40      | <b>Bajo</b>  |
| La cotización se traspapeleo                      | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |    |              |  |
|--------|----|--------------|--|
|        | 9  | <b>Medio</b> |  |
|        | 9  | <b>Medio</b> |  |
|        | 16 | <b>Alto</b>  |  |
|        | 8  | <b>Medio</b> |  |
|        | 2  | <b>Bajo</b>  |  |
|        | 9  | <b>Medio</b> |  |

### Conclusión:

Según con el diagrama de colores existe un riesgo de que la cotización es recibido o visto demasiado tarde teniendo una calificación de ALTO Este riesgo puede traer consecuencias como la perdida de ofrecer el servicio al proveedor y pérdidas de ingresos.

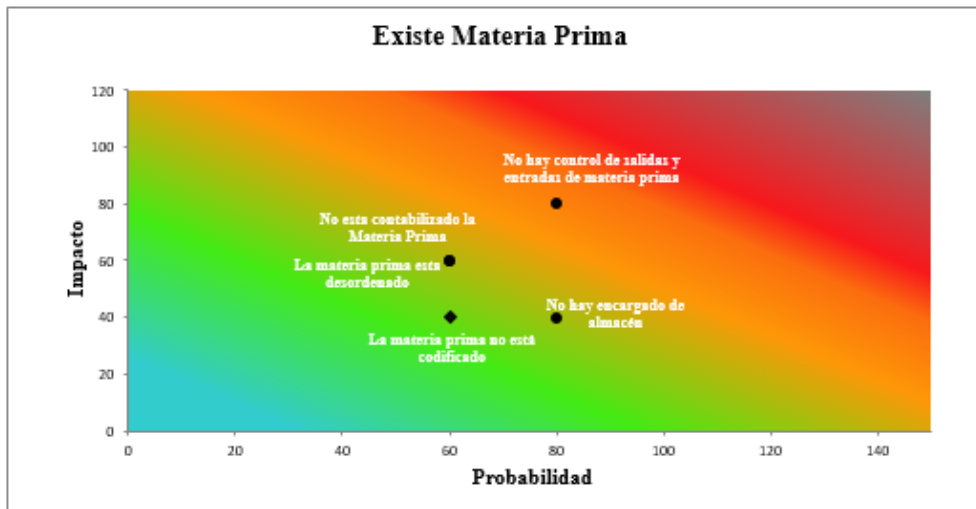
### Recomendación

Mitigar: La empresa debe realizar capacitaciones al personal, definir las funciones y responsabilidades de cada personal, e identificar al personal con la empresa.

Fuente: Elaboración propia

## Existe Materia Prima

| Tipo de riesgo  | Probabilidad    | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|---|-----------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|   |                 |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| La materia prima esta desordenado                     | 3- Es posible   | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| No hay control de salidas y entradas de materia prima | 4- Muy probable | 4-Grande   | 80              | 80      | <b>Alto</b>  |
| No esta contabilizado la Materia Prima                | 3- Es posible   | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| No hay encargado de almacén                           | 4- Muy probable | 2-Pequeño  | 80              | 40      | <b>Medio</b> |
| La materia prima no está codificado                   | 3- Es posible   | 2-Pequeño  | 60              | 40      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |    |              |  |
|--------|----|--------------|--|
|        | 9  | <b>Medio</b> |  |
|        | 16 | <b>Alto</b>  |  |
|        | 9  | <b>Medio</b> |  |
|        | 8  | <b>Medio</b> |  |
|        | 6  | <b>Medio</b> |  |

### Conclusión:

Según con el diagrama de colores existe un riesgo ALTO, de que no existe un control de salidas y entradas de materia prima. La empresa no cuenta con un Kardex adecuado y esta desordenado, influenciando así al control, tendiendo a pérdidas, existencia de mercadería en mal estado.

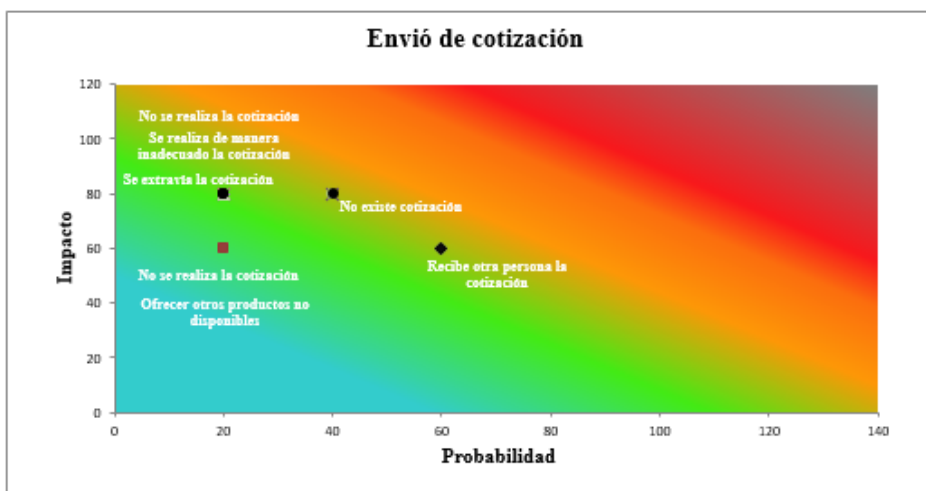
### Recomendación

Evitar: La empresa debe tomar medidas para realizar un pequeño kardex, un control adecuado para evitar pedidos dobles y obtener una utilidad real por cada producto.

Fuente: Elaboración propia

## Envío de cotización

| Tipo de riesgo                                 | Probabilidad        | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|--|---------------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|  |                     |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| No existe cotización                           | 2-Ocasional         | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| Se extravía la cotización                      | 1-Seria excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Se realiza de manera inadecuado la cotización  | 1-Seria excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| No está el encargado que realiza la cotización | 1-Seria excepcional | 3-Moderado | 20              | 60      | <b>Bajo</b>  |
| Ofrecer otros productos no disponibles         | 1-Seria excepcional | 3-Moderado | 20              | 60      | <b>Bajo</b>  |
| No se realiza la cotización                    | 1-Seria excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Recibe otra persona la cotización              | 3-Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |   |              |  |
|--------|---|--------------|--|
| █      | 8 | <b>Medio</b> |  |
| █      | 4 | <b>Medio</b> |  |
| █      | 4 | <b>Medio</b> |  |
| █      | 3 | <b>Bajo</b>  |  |
| █      | 3 | <b>Bajo</b>  |  |
| █      | 4 | <b>Medio</b> |  |
| █      | 9 | <b>Medio</b> |  |

### Conclusión:

Según con el diagrama de colores podemos ver que existe riesgo medio y bajo. El envío de la cotización se realiza automáticamente.

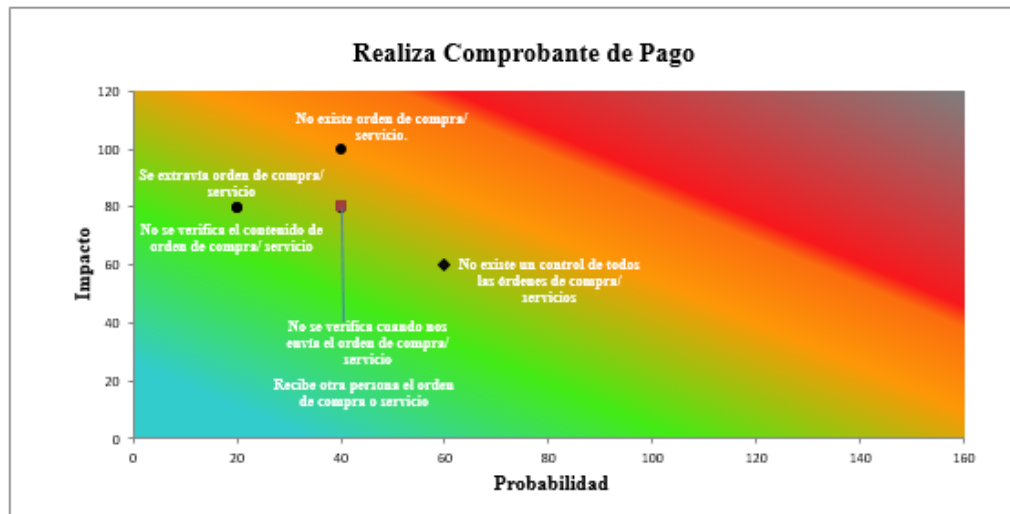
### Recomendación

Se recomienda organizar, mantener en orden las cotizaciones. Todos los documentos que llegan a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

## Recepción de Orden de compra

| Tipo de riesgo   | Probabilidad         | Impacto      | Para la gráfica |         |              |
|--|----------------------|--------------|-----------------|---------|--------------|
|  |                      |              | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| No existe orden de compra/ servicio.                           | 2-Ocasional          | 5-Catastrofe | 40              | 100     | <b>Alto</b>  |
| Se extravió orden de compra/ servicio                          | 1- Seria excepcional | 4-Grande     | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Recibe otra persona el orden de compra o servicio              | 2-Ocasional          | 4-Grande     | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| No se verifica cuando nos envía el orden de compra/ servicio   | 2-Ocasional          | 4-Grande     | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| No se verifica el contenido de orden de compra/ servicio       | 1- Seria excepcional | 4-Grande     | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| No existe un control de todos las órdenes de compra/ servicios | 3- Es posible        | 3-Moderado   | 60              | 60      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |              |  |  |
|--------|--------------|--|--|
| 10     | <b>Alto</b>  |  |  |
| 4      | <b>Medio</b> |  |  |
| 8      | <b>Medio</b> |  |  |
| 8      | <b>Medio</b> |  |  |
| 4      | <b>Medio</b> |  |  |
| 9      | <b>Medio</b> |  |  |

### Conclusión:

En el diagrama de colores podemos deducir que existen un riesgo ALTO, acerca de orden de compra y/u orden de servicio que no existe, La empresa si no tiene un documento que avale la producción y entrega del pedido, puede obtener perdidas.

### Recomendación

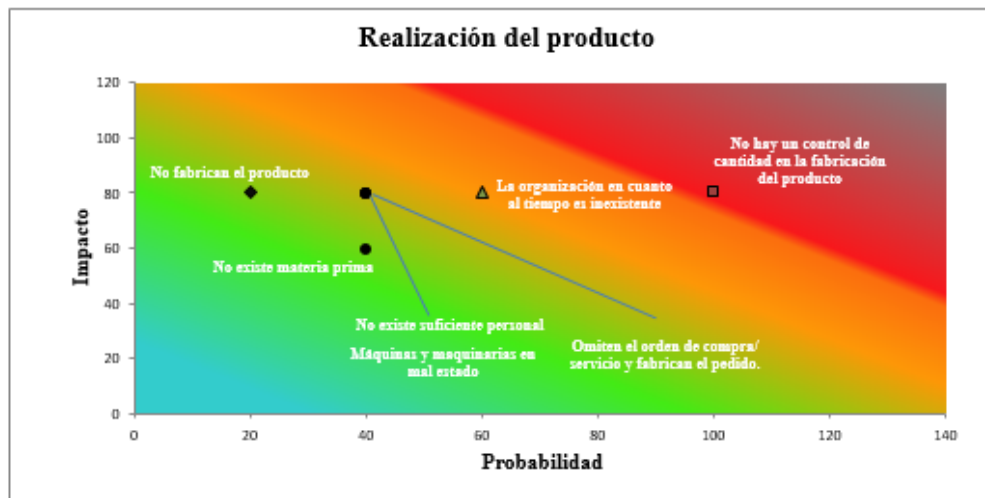
Evitar: Se recomienda a la empresa si o si tener un orden de compra o servicio antes de realizar o entregar el producto al cliente.

Fuente: Elaboración propia



## Realización del producto

| Tipo de riesgo   | Probabilidad        | Impacto    | Para la gráfica |         |          |
|--|---------------------|------------|-----------------|---------|----------|
|  |                     |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo   |
| No existe materia prima                                      | 2-Ocasional         | 3-Moderado | 40              | 60      | Medio    |
| No existe suficiente personal                                | 2-Ocasional         | 4-Grande   | 40              | 80      | Medio    |
| Máquinas y maquinarias en mal estado                         | 2-Ocasional         | 4-Grande   | 40              | 80      | Medio    |
| No hay un control de cantidad en la fabricación del producto | 5-Es posible        | 4-Grande   | 100             | 80      | Muy alto |
| La organización en cuanto al tiempo es inexistente           | 3-Es posible        | 4-Grande   | 60              | 80      | Alto     |
| Omiten el orden de compra/ servicio y fabrican el pedido.    | 2-Ocasional         | 4-Grande   | 40              | 80      | Medio    |
| No fabrican el producto                                      | 1-Seria excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | Medio    |



| Riesgo |    |          |  |
|--------|----|----------|--|
|        | 6  | Medio    |  |
|        | 8  | Medio    |  |
|        | 8  | Medio    |  |
|        | 20 | Muy alto |  |
|        | 12 | Alto     |  |
|        | 8  | Medio    |  |
|        | 4  | Medio    |  |

### Conclusión:

En el diagrama de colores podemos observar que existen un riesgo ALTO, y un riesgo MUY ALTO, debido a que no existe un control en la generación del producto, que la organización para realizar el producto por el personal es inexistente. Cuando no existe un control en la producción pueden ocurrir consecuencias como pérdida de materia prima, de tiempo y genera desorden en la planta de producción.

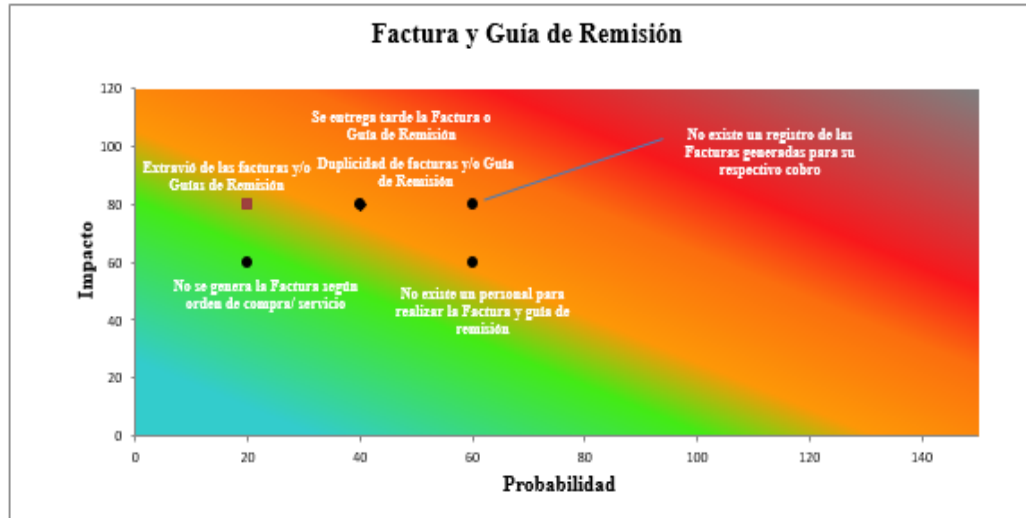
### Recomendación

Mitigar: Se recomienda tener una organización efectiva y una capacitación a los trabajadores.

Fuente: Elaboración propia

## Factura y Guía de Remisión

| Tipo de riesgo   | Probabilidad         | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|--|----------------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|  |                      |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| No se genera la Factura según orden de compra/ servicio                  | 1- Seria excepcional | 3-Moderado | 20              | 60      | <b>Bajo</b>  |
| No existe un personal para realizar la Factura y guía de remisión        | 3- Es posible        | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| No existe un registro de las Facturas generadas para su respectivo cobro | 3- Es posible        | 4-Grande   | 60              | 80      | <b>Alto</b>  |
| Extravió de las facturas y/o Guías de Remisión                           | 1- Seria excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Duplicidad de facturas y/o Guía de Remisión                              | 2-Ocasional          | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| Se entrega tarde la Factura o Guía de Remisión                           | 2-Ocasional          | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |       |  |  |
|--------|-------|--|--|
| 3      | Bajo  |  |  |
| 9      | Medio |  |  |
| 12     | Alto  |  |  |
| 4      | Medio |  |  |
| 8      | Medio |  |  |
| 8      | Medio |  |  |

### Conclusión:

Según el diagrama de colores existe un riesgo con calificación ALTO, el cual menciona que no existe un registro de las facturas generadas para el respectivo cobro. Esto puede ser por la falta de tiempo y por falta de un programa y organización. Teniendo como consecuencia perdidas en cobro a los proveedores.

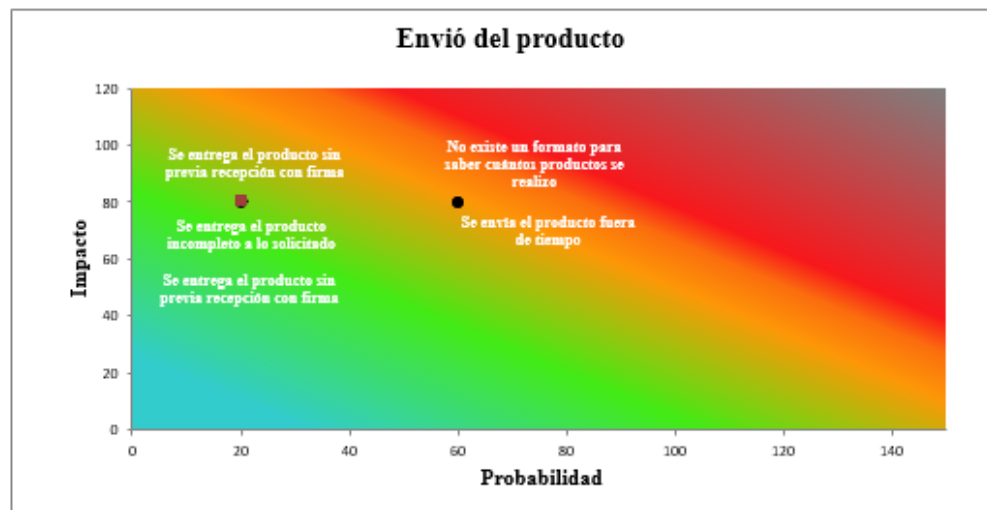
### Recomendación

Evitar: Se recomienda tener apuntes, programas para manejo de Facturas electrónicas. También es necesario el lugar de venta, que sea ordenado y distribuido por áreas.

Fuente: Elaboración propia

## Envió del producto

| Tipo de riesgo  | Probabilidad         | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|---|----------------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|   |                      |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| Se envía el producto fuera de tiempo                    | 3- Es posible        | 4-Grande   | 60              | 80      | <b>Alto</b>  |
| No existe un formato para saber cuántos productos se re | 3- Es posible        | 4-Grande   | 60              | 80      | <b>Alto</b>  |
| Entrega de producto que no corresponde                  | 1- Sería excepcional | 3-Moderado | 20              | 60      | <b>Bajo</b>  |
| Se entrega el producto incompleto a lo solicitado       | 1- Sería excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |
| Se entrega el producto sin previa recepción con firma   | 1- Sería excepcional | 4-Grande   | 20              | 80      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |       |  |  |
|--------|-------|--|--|
| 12     | Alto  |  |  |
| 12     | Alto  |  |  |
| 3      | Bajo  |  |  |
| 4      | Medio |  |  |
| 4      | Medio |  |  |

### Conclusión:

En el diagrama de colores podemos observar que existe dos riesgo el producto se envía fuera de tiempo, y que no existe un formato para saber cuántos productos salen de área de producción, teniendo una calificación de riesgo ALTO. Este riesgo se debe posiblemente a falta de organización en cuanto al personal, o se empezó tarde el producto, entregando por partes al cliente.

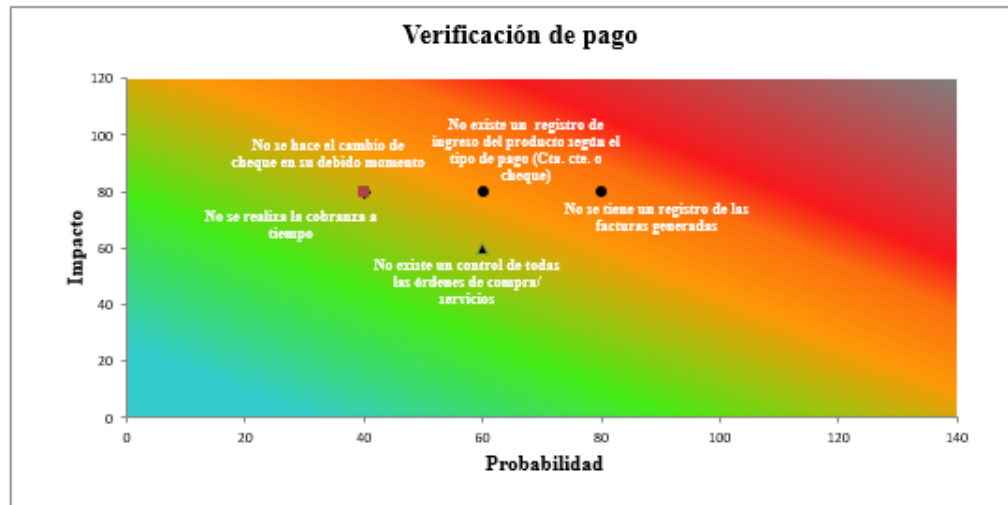
### Recomendación

Evitar: Se recomienda evitar estos riesgos, mediante un orden, prioridad dependiendo cuanto tiempo demora dicho producto y la fecha, capacitando al personal.

Fuente: Elaboración propia

## Verificación de pago

| Tipo de riesgo  | Probabilidad    | Impacto    | Para la gráfica |         |              |
|---|-----------------|------------|-----------------|---------|--------------|
|   |                 |            | Probabilidad    | Impacto | Riesgo       |
| No se tiene un registro de las facturas generadas                   | 4- Muy probable | 4-Grande   | 80              | 80      | <b>Alto</b>  |
| No existe un registro de ingreso del producto según el tipo de pago | 3- Es posible   | 4-Grande   | 60              | 80      | <b>Alto</b>  |
| No existe un control de todas las órdenes de compra/ servicios      | 3- Es posible   | 3-Moderado | 60              | 60      | <b>Medio</b> |
| No se realiza la cobranza a tiempo                                  | 2-Ocasional     | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |
| No se hace el cambio de cheque en su debido momento                 | 2-Ocasional     | 4-Grande   | 40              | 80      | <b>Medio</b> |



| Riesgo |    |              |                  |
|--------|----|--------------|------------------|
|        | 16 | <b>Alto</b>  | ■■■■■■■■■■■■■■■■ |
|        | 12 | <b>Alto</b>  | ■■■■■■■■■■■■■■   |
|        | 9  | <b>Medio</b> | ■■■■■■■■■■■■     |
|        | 8  | <b>Medio</b> | ■■■■■■■■■■       |
|        | 8  | <b>Medio</b> | ■■■■■■■■■■       |

### Conclusión:

En el diagrama de colores podemos observar que existen dos riesgos acerca de que no existe un registro de Facturas generadas, como tampoco la cancelación de ellas, teniendo una calificación ALTO. Este riesgo puede ser causa falta de un orden y apuntes de dichas Facturas, ocasionando pérdidas en cobro de Facturas u omitir alguna cuenta por cobrar.

### Recomendación

Evitar: Se recomienda tener un registro de Facturas para no duplicar Facturas, y poder hacer el seguimiento de dichas facturas para su respectivo cobro y agilizar el pronto pago.

Fuente: Elaboración propia