

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA

UNAN MANAGUA

RECINTO UNIVERSITARIO CARLOS FONSECA AMADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS



SEMINARIO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL TITULO DE LICENCIADOS EN  
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS

TEMA: CONTROL INTERNO

SUBTEMA: APLICACIÓN DEL CONTROL INTERNO BASADO EN EL INFORME  
COSO, EN EL AREA DE COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE LA  
EMPRESA MARISCOS DE NICARAGUA, S.A., DURANTE EL PRIMER  
SEMESTRE 2015.

AUTOR:

Bra. ELBIA LORENA URBINA CHAVEZ  
Bra. YIRLANI CRISTABEL REYES SALGADO

TUTOR:

Msc. SANDRA ALVARADO

Managua, Nicaragua Junio 2016

## **Dedicatoria**

A mis queridos Padres, José Urbina y Yadira Chávez, que siempre me han apoyado y han confiado en mí.

**Elbia Urbina Chávez**

## **Dedicatoria**

A mis padres Maritza Salgado y Juan Reyes, mi abuela Socorro Salgado, mis hermanos Iyarennis, Juan y Joshtin, mis sobrinitas Nathalie y Gala, todos ellos un pilar fundamental en mi vida; mis mejores amigos que están siempre a mí lado y a mí querido y siempre recordado amigo Roger Suazo q.e.p.d.

**Yirlani Reyes**

### **Agradecimiento**

A Nuestros Señor Jesucristo principalmente y a quienes sin su incondicional apoyo y ayuda no hubiera sido posible la realización de esta tesis; Mis queridos Padres, José Urbina y Yadira Chávez, Maestros y en especial a nuestra tutora Sandra Alvarado; por su apoyo y comprensión.

**Elbia Urbina**

### **Agradecimiento**

A Dios sobre todas las cosas que me ha permitido llegar a culminar una meta más en mi vida, a mi familia y amigos, mi compañera de estudio Elbia Urbina por su apoyo brindado, a todos mis maestros, en especial a nuestra tutora Sandra Alvarado por su dedicación y enseñanza.

**Yirlani Reyes**

## **Carta aval**

**Valoración del docente**

**Managua, Nicaragua, 25 de noviembre del 2015.**

**Msc. Álvaro Guido**

**Director del departamento de Contaduría Pública y Finanzas**

**Su Despacho.**

**Estimado Maestro Guido:**

Remito a usted los ejemplares del Informe Final de Seminario de Graduación titulado con el tema: **Control Interno** y el sub-tema “Análisis de la aplicación del Control Interno basado en el informe COSO, en el área de compras de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015.” presentado por las bachilleras: Elbia Lorena Urbina Chávez Carnet No. 12200062 y Yirlani Cristabel Reyes Salgado Carnet No. 03413748 para optar al título de licenciadas en Contaduría Pública y Finanzas.

Este Informe Final reúne todos los requisitos metodológicos para el Informe de Seminario de Graduación que especifica la Normativa para las modalidades de Graduación como formas de culminación de estudios, Plan 1999, de la UNAN-Managua.

Solicito a usted fijar fecha de defensa según lo establecido para tales efectos.

Sin más que agregar al respecto, deseándole éxitos en sus funciones, aprovecho la ocasión para reiterar mis muestras de consideración y aprecio.

---

Msc. Sandra Guadalupe Alvarado Cervantes

Tutora

## **Resumen**

La presente investigación tiene como objetivo general, analizar la aplicación del Control Interno basado en el informe COSO II, en el área de compras de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015.

Dicho estudio se llevó a cabo a través de una supervisión visual, entrevistas a las personas involucradas, la aplicación de una evaluación al control interno según el modelo COSO II, un análisis FODA y la aplicación de un cuestionario.

En el área de compras de materiales y suministros se pudo constatar que existen manuales y procedimientos establecidos para la realización de toda la actividad que se genera en esta área, sin embargo no existe seguimiento del control interno que asegure que todos los procedimientos se están cumpliendo, lo que genera mal uso de los recursos tanto de materiales y suministros como el recurso humano, también es importante mencionar la falta de personal en el área de compras que incide en la falta de supervisión y agilización de los procedimientos.

Se puede concluir que el área de compras de materiales y suministros de la empresa Marnicsa, tiene que fortalecer las actividades de monitoreo para evaluar y mejorar las debilidades de este departamento y la empresa en general, reduciendo los riesgos a través de un mejor seguimiento del control interno, que puede estar liderado por una Unidad de Auditoría Interna, ayudado con la creación de formatos que permitan un mejor control de las recepciones de materiales y suministros hasta el área solicitante, permitiendo un mejor aprovechamiento de los recursos, así como también una reestructuración del flujograma de los procedimientos actuales en el área de compras, lo cual a su vez permitiría un mejor control, supervisión y cumplimiento por parte de las personas encargadas del área.

Dedicatoria .....	i
Agradecimiento .....	ii
Carta aval.....	iii
Resumen .....	iv
I. Introducción.....	1
II. Justificación.....	3
III. Objetivos .....	4
3.1 Objetivo General .....	4
3.2 Objetivos Específicos .....	4
IV. Desarrollo del subtema.....	5
4.1. Control Interno .....	5
4.1.1. Definición del Control Interno .....	5
4.1.2. Características del Control Interno .....	7
4.1.3. Objetivos del Control Interno.....	8
4.1.4. Importancia del Control Interno .....	10
4.1.5. Principios del Control Interno .....	11
4.1.6. Ventajas del Control Interno .....	12
4.1.7. Responsabilidad del Control Interno .....	13
4.2. Control Interno según Modelo COSO II. ....	14
4.2.1. Definición de control Interno según COSO II.....	14
4.2.2. Componentes del Control Interno. ....	15
4.2.2.1. Ambiente de Control.....	15
4.2.2.1.1 Factores del Ambiente de Control.....	16
4.2.2.1.2. Principios de Ambiente de Control. ....	18
4.2.2.2. Evaluación de Riesgos.....	20
4.2.2.2.1. Técnicas de Evaluación de Riesgos.....	22
4.2.2.2.2. Principios de Evaluación de Riesgos. ....	32
4.2.2.3. Actividades de Control.....	33
4.2.2.3.1 Tipos de Actividades de Control.....	34
4.2.2.3.2. Principios de Actividades de Control.....	35
4.2.2.4. Información y Comunicación .....	36

4.2.2.4.1. Tipos de comunicación.....	39
4.2.2.4.2. Contenido y flujo de la información.....	40
4.2.2.4.3. Canales de Comunicación.....	41
4.2.2.4.4. Barreras en la comunicación.....	42
4.2.2.4.5. Principios de Información y Comunicación.....	43
4.2.2.5. Actividades de Monitoreo.....	44
4.2.2.5.1. Principios Actividades de Monitoreo.....	47
4.3. Área de compra de materiales y suministros.....	48
4.3.1. Funciones del Área de compra de materiales y suministros.....	48
4.3.1.1 Funciones Generales.....	50
4.3.1.2. Funciones Específicas.....	51
4.3.2. Procedimientos establecidos para desempeño del área.....	52
4.3.3. Clasificación y Responsabilidades en el área de compras.....	54
4.3.4. Controles en el área de compras de Materiales y Suministros.....	56
V. Caso Práctico.....	59
5.1. Perfil de la empresa.....	59
5.1.1 Histórica de la empresa.....	59
5.1.2 Misión y Visión.....	59
Misión.....	59
Visión.....	60
5.1.3 Objetivos Estratégicos.....	60
5.1.4 Valores.....	60
5.1.5 Organigrama.....	61
Figura no. 1. Organigrama de Marnicsa.....	61
5.2. Planteamiento del problema.....	62
5.3. Diagnóstico del Problema.....	63
5.3.1. Análisis FODA de la empresa Marnicsa.....	63
5.3.2. Evaluación de los componentes del Control Interno según COSO II.....	64
5.3.2.1. Ambiente de control.....	64
5.3.2.2. Evaluación del riesgo.....	66
5.3.2.3. Actividades de control.....	67
5.3.2.4. Información y comunicación.....	68

5.3.2.5. *Monitoreo* ..... 69

5.4. Solución o alternativas a los problemas ..... 70

5.5. Conclusiones del Caso..... 71

5.6. Recomendaciones del Caso ..... 73

VI. Conclusiones ..... 74

VII. Referencias Bibliográficas ..... 76

VIII. ANEXOS ..... 78

## **I. Introducción**

Uno de los mayores desafíos que las empresas enfrentan es contar con un sistema de control interno que apoye el cumplimiento de los objetivos organizacionales, por esta razón es importante revisar los procedimientos empleados en las diferentes áreas de las empresas para lograr un óptimo desempeño de la actividad empresarial, contribuyendo al logro de los objetivos y metas propuestas de manera más eficiente.

El área de compra de materiales y suministros es un área muy sensible a los problemas de control interno, tanto por el importe comprometido en la misma como por las dificultades propias de la gestión, es necesario contar con procedimientos claramente establecidos y ejecutados de manera efectiva para mantener a la empresa abastecida pero al mismo tiempo sin caer en desperdicio o mal uso de recursos. La presente investigación contribuirá en gran manera, aportando los riesgos que se corren cuando los sistemas no están siendo revisados bajo las normas de controles internos.

La investigación pretende demostrar que debido a una falta de control interno en el departamento de compras de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre del año 2015, no se están aplicando los procesos correctos para una mayor rentabilidad y aprovechamiento de los recursos de dicha empresa.

La investigación se llevó a cabo bajo un enfoque cualitativo y un tipo Etnográfico apoyado con técnicas como la observación no estructura, entrevistas no estructuradas, cuestionarios y documentos o materiales escritos. Se tomara como población una pequeña muestra del área a investigar de dicha empresa.

La investigación esta estructura de la siguiente manera, en el Acápite uno se presenta una introducción del contenido para familiarizar al lector con el tema en estudio. En el Acápite dos, mediante la Justificación se define la importancia de la investigación a nivel social. Tercer Acápite, se presenta el objetivo general y los específicos, para definir los logros que se esperan obtener a partir de los resultados de la investigación. Cuatro acápite, se muestra el desarrollo del Marco Teórico, detallando definiciones, importancia y generalidades del Control Interno; dentro de este mismo acápite, también se aborda el Control Interno, utilizando esta vez el Modelo COSO 2013 como referencia para identificar definiciones y sus cinco respectivos componentes, además, de presentar generalidades y controles correspondientes al desempeño del área de compra de materiales y suministros de la empresa.

Posteriormente en el Acápite cinco, se expone un caso práctico en el cual se evalúa la aplicación del Control Interno en el área de compra de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015, tomando como referencia el Modelo COSO 2013. Continuando con el Acápite seis, se muestran las conclusiones derivadas de la culminación del presente estudio. Finalmente, el Acápite siete y ocho contiene respectivamente la bibliografía y anexos relacionados con la investigación.

## **II. Justificación**

La importancia de que hoy en día en las instituciones, tanto privadas como públicas, exista el control interno es inminente, la aplicación de estos controles es de real importancia para el entorno donde la empresa se desempeñe ya que beneficia a sus colaboradores y directiva en general, obteniendo un crecimiento adecuado que le permita cumplir con todos los objetivos propuestos por la entidad, dentro de los cuales figuran la estabilidad laboral, cumplimiento de obras sociales y apoyo a la sociedad donde esta empresa se desarrolle.

Una de las ventajas con la que se cuenta en la investigación es el apoyo que la empresa brinda para obtener la información necesaria para completar dicha información, se pueden mostrar resultados teóricos y porcentuales sobre los procesos empleados, la solución es administrativa y permite la revisión y adaptación de nuevos procesos que admitan una evolución financiera aceptable apoyada con el control interno como herramienta.

La información que arroje la investigación será de utilidad para la generación de mejores prácticas en las áreas investigadas que permitan un mejor manejo de los materiales y suministros alcanzando rentabilidad en la empresa. Es muy importante contar con trabajos que se enfoquen en investigar las áreas más delicadas que generen gastos y costos en las empresas, para poder controlarlos.

La investigación es cualitativa por ende los instrumentos que se emplearan son los conocidos por los investigadores como los cuestionarios, flujogramas, análisis FODA. Esto permite evaluar la situación actual de la empresa, sin embargo se sugiere la participación en los procesos de las actividades de compras para garantizar el entendimiento de estos.

### **III. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Analizar la aplicación del Control Interno basado en el informe COSO, en el área de compras de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Definir los conceptos generales correspondientes al Control Interno.
- Identificar los componentes del Control Interno según Modelo COSO, año 2013.
- Exponer generalidades y controles del área de compra de materiales y suministros de la empresa Marnicsa.
- Evaluar la aplicación del Control Interno en el área de compra de materiales y suministros de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015 por medio de caso práctico.

## **IV. Desarrollo del subtema**

### **4.1. Control Interno**

#### **4.1.1. Definición del Control Interno**

Como lo indica Meigs, W. (1980), un sistema de Control Interno consiste en todas las medidas empleadas por una organización con la finalidad de proteger sus recursos contra pérdida, fraude o ineficiencia; promover la exactitud y confiabilidad de los informes contables; apoyar el cumplimiento de la empresa y juzgar la eficiencia de operación en todas las divisiones de la compañía.

Dicha definición, indica que el Control Interno tiene un alcance muy amplio, ya que representa una ayuda básica para una administración eficiente. Como menciona Meig, W (1980): “Los controles internos se extienden más allá de las funciones contables y financieras; su alcance abarca toda la empresa e incluye actividades tan variadas como los programas de entrenamiento de personal, auditoría interna, el control de calidad entre otros” (p.106).

El control interno incluye todos los departamentos y las actividades de una entidad:

Incluye los métodos de una empresa; los métodos por medio de los cuales los altos funcionarios delegan autoridad y asignan responsabilidades a funciones tales como ventas, compras, contabilidad y producción; incluye, además, el programa para la preparación, verificación y distribución, a los diferentes niveles de supervisión, de aquellos informes ordinarios y análisis que capacitan a los ejecutivos para mantener el control de la gran variedad de funciones y actividades propias de una gran empresa .

La utilización de técnicas presupuestarias, estándares de producción, inspecciones de laboratorio, estudios de tiempo y movimiento, así como los programas de entrenamiento de personal, requieren la colaboración de ingenieros y muchos otros técnicos cuyos campos

de actividad se encuentran muy lejos de las acciones contables y financieras; sin embargo, todos estos recursos forman parte del mismo mecanismo que actualmente se concibe como sistema de control interno Meigs, W. (1980, p. 106)

De acuerdo con Narváez, A. (2004), el Control Interno es un conjunto de medios adoptados para salvaguardar los recursos de las entidades, respalda la veracidad de la información financiera, técnica y administrativa, además promueve la eficiencia de las operaciones, estimula la mejora continua de las políticas establecidas, para finalmente lograr el cumplimiento de las metas y objetivos organizacionales. El Control Interno, también suscita la eficiencia personal y motiva al respeto de las políticas prescritas internamente en la organización.

El Sistema de Control Interno de una empresa forma parte del Control de Gestión de tipo táctico y está constituido por el plan de organización, la asignación de deberes y responsabilidades, el sistema de información financiero y todas las medidas y métodos encaminados a proteger los activos, promover la eficiencia, obtener información financiera confiable, segura y oportuna y lograr la comunicación de políticas administrativas y estimular y evaluar el cumplimiento de estas últimas.

A fin de conceptualizar el término de Control Interno, Estupiñan, R. (2006) indica que un sistema de Control Interno implica políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr metas y objetivos planificados y con el fin de salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente y aplicando la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas.

Las definiciones anteriores reflejan elementos en común, ya que se refieren a un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad, el cual

debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización; no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización.

Es importante recalcar que, como lo menciona la Norma Internacional de Auditoría No 6 referente a la Evaluación de Riesgo y Control Interno (2002), el Control Interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del correcto desarrollo de los procesos administrativos y contables; esto debido a algunas limitaciones involucradas como el factor humano, que es el encargado de ejecutar los procedimientos; dicho factor tiene “potencial de error debido a descuido, distracción, errores de juicio y falta de comprensión de las instrucciones”(p. 5).

Por lo anterior, no se puede considerar que el Control interno es un evento aislado o individualizado, por lo contrario, es una serie de acciones que ocurren en forma constante a través del funcionamiento y operación de una organización, debiendo reconocerse como una parte esencial a la estructura administrativa y operacional existente en entidad, asistiendo a la dirección de manera constante en cuanto al manejo de la entidad y alcance de metas.

#### **4.1.2. Características del Control Interno**

Se deduce por características del sistema de control interno, las cualidades que lo definen en su esencia, dentro de las cuales podemos mencionar las siguientes:

El control interno es un proceso para lograr un fin, no un fin mismo.

Lo llevan a cabo personas que actúan en todos los niveles.

En cada área de la organización, la persona encargada de dirigirla es responsable por el Control Interno ante su jefe inmediato, según los niveles de autoridad establecidos.

En su cumplimiento participan todos los trabajadores de la entidad, independientemente de la posición laboral que tengan.

Aporta un grado de seguridad razonable, aunque no total, en relación con el logro de los objetivos fijados.

Debe considerar una adecuada segregación de funciones, en la cual las actividades de autorización, ejecución, registro, custodia y realización de condiciones estén debidamente separadas.

La auditoría interna es una medida y un elemento que forma parte del control interno.

El Control Interno no mide las desviaciones; pero si permite identificarlas. Abona al autocontrol, liderazgo, fortalecimiento de autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.

#### **4.1.3. Objetivos del Control Interno**

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

Según Narváez, A. (2004), el Control Interno descansa sobre objetivos fundamentales, por lo cual toda medida, acción o plan que la empresa emplee y que no tenga en cuenta o descuide estos objetivos es una debilidad del Control Interno.

Referente a los objetivos de Control Interno, Arens, Elder & Beasley (2006), puntualizan:

Confiabledad de los informes financieros. La administración es responsable de preparar los estados financieros para los inversionistas, los acreedores y otros usuarios. La administración tiene la responsabilidad legal y profesional de asegurarse de que la información se presente de manera imparcial de acuerdo con los requisitos de información. El objetivo del control interno efectivo sobre los informes financieros es cumplir con las responsabilidades de los informes financieros.

Eficiencia y eficacia de las operaciones. Los controles dentro de una empresa tienen como objetivo invitar al uso eficaz y eficiente de sus recursos con el fin de optimizar las metas de la compañía. Un objetivo importante de estos controles es la información financiera y no financiera precisa de las operaciones de la empresa para tomar decisiones.

Cumplimiento con las leyes y reglamentos. Como es de esperar, toda acción que se emprenda por parte de la dirección de la organización debe estar enmarcada dentro de las disposiciones legales de cada país y debe obedecer al cumplimiento de toda la normatividad que le sea aplicable al ente. El último objetivo incluye las políticas que emita la alta administración, las cuales deben ser suficientemente conocidas por todos los integrantes de la organización para que puedan adherirse a ellas como propias y así lograr el éxito de la misión que ésta se propone (p.270).

#### **4.1.4. Importancia del Control Interno**

Es necesario implantar un control interno en la empresa o negocio para poder crecer y permanecer en el mercado. Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal.

Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro Gonzales, A. (2013, párr. 1).

Relacionado con la importancia del Control Interno, también se puede citar a González, A. (2014), quien comenta que:

El tamaño de la Empresa no es un factor que delimitara la importancia del sistema ya que en organizaciones donde existe un solo dueño el mismo toma las decisiones, participa en la operación y requiere de un sistema contable, así como de contar con un sistema de control interno más adecuado para esta.

El contar con un Control Interno adecuado a cada tipo de empresa nos permitirá maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad (párr. 16).

#### **4.1.5. Principios del Control Interno**

No es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

Deben fijarse claramente las responsabilidades. Si no existe delimitación el control será ineficiente.

La contabilidad y las operaciones deben estar separadas. No se puede ocupar un punto control de contabilidad y un punto control de operaciones.

Deben utilizarse todas las pruebas existentes, para comprobar la exactitud, tener la seguridad de que las operaciones se llevan correctamente.

Ninguna persona individual debe tener a su cargo completamente una transacción comercial. Una persona puede cometer errores, es posible detectarlos si el manejo de una transacción está dividido en dos o más personas.

Debe seleccionarse y entrenarse cuidadosamente el personal de empleados. Un buen entrenamiento da como resultado más rendimiento, reduce costos y los empleados son más activos.

Si es posible se deben rotar los empleados asignados a cada trabajo, debe imponerse la obligación de disfrutar vacaciones entre las personas de confianza. La rotación evita la oportunidad de fraude.

Las instrucciones de cada cargo deben estar por escrito. Los manuales de funciones cuidan errores.

Los empleados deben tener póliza de fianza. La fianza evita posibles pérdidas a la empresa por robo.

No deben exagerarse las ventajas de protección que presta el sistema de contabilidad de partida doble. También se cometen errores.

Deben hacerse uso de las cuentas de control con la mayor amplitud posible ya que prueban la exactitud entre los saldos de las cuentas.

Debe hacerse uso del equipo mecánico o automático siempre que esto sea factible. Con éste se puede reforzar el control interno, Cuellar, G. (2003, párr. 1)

#### **4.1.6. Ventajas del Control Interno**

Con lo documentado anteriormente, se puede deducir que existes beneficios derivadas de contar con un Control Interno diseñado según las necesidades de cada empresa; entre dichas ventajas se pueden detallar de las siguientes:

- Previene pérdida de recursos.
- Puede ayudar a garantizar lo confiable de sus informes financieros.
- Garantiza que la organización cumpla con las leyes y regulaciones.
- Evita perjuicios y demás consecuencias a su reputación.
- Ayuda a la entidad a evitar trampas y sorpresas a lo largo del camino.
- Apoya a la entidad a lograr su desempeño y metas de rentabilidad.

#### **4.1.7. Responsabilidad del Control Interno**

La responsabilidad más directa corresponde a la dirección que se le asigna a los departamentos de gestión y control interno, pero todo el personal cumple alguna función de control interno, transmitiendo posibles sugerencias por los canales adecuados, los miembros de la organización deben concientizarse de que el control interno no es ajeno a ellos, sino que todos están implicados.

No se debe olvidar del papel clave de la dirección financiera y contable, así como el del departamento de auditoría interna. En organizaciones complejas se corre el riesgo de identificar el control interno con las funciones de auditoría interna en vez de considerarlo responsabilidad de toda la organización, la garantía de independencia más importante que se puede dar al departamento de auditoría interna es situarlo bajo el control del propio Consejo Administrativo y concederle acceso al comité de auditoría, con los terceros que colaboran en el control interno (auditores externo, reguladores).

Los auditores externos informan los estados financieros, representan adecuadamente la situación financiera patrimonial, los resultados del periodo y los motivos de fondos, los reguladores emiten normativas, inspeccionan y controlan la información, mientras que los clientes y proveedores como otros terceros aportan informaciones útiles para la mejora continua de los procedimientos y controles establecidos (Arens et al., 2006, p.271).

## **4.2. Control Interno según Modelo COSO II.**

### **4.2.1. Definición de control Interno según COSO II**

El denominado “Informe COSO” sobre control interno publicado en EE.UU en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida. El control interno fue sometido a un riguroso estudio por la comisión de organizaciones patrocinadoras de la Comisión Treedway (COSO por sus siglas en inglés).

La finalidad del informe es establecer una definición de control interno que responda a las necesidades de las organizaciones, además de facilitar un modelo en base al cual las empresas y otras entidades, cualquiera sea su tamaño y naturaleza, puedan evaluar sus sistemas de control interno. Ladino, E. (s.f., párr. 12).

Según el resumen ejecutivo de COSO (2013), el control interno se define de la siguiente manera:

El control interno es un proceso llevado a cabo 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 relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. (p.3).

También es importante resaltar que el control interno no es un proceso en serie, sino un proceso integrador y dinámico. El modelo COSO (2013), indica que es aplicable a todas las entidades, ya sean grandes, medianas, pequeñas, con ánimo de lucro y sin él, así como organismos públicos; pero, cada organización es libre de implementar el control interno de manera distinta. Como por ejemplo: “el sistema de control interno de una entidad de pequeña dimensión podría ser menos formal y estructurado, y aun así ser un sistema de control interno efectivo” (p.2).

## **4.2.2. Componentes del Control Interno.**

### **4.2.2.1. Ambiente de Control.**

El ambiente de control es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que se desarrolla el control interno de la organización. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El entorno de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de componentes del sistema de control interno. Resumen Ejecutivo Coso, (2013, p.4).

Según indica Mantilla, S. (2007):

El ambiente de control tiene una influencia profunda en la manera como se estructuran las actividades del negocio, se establecen los objetivos y se valoran los riesgos. Esto es cierto no solamente en su diseño, sino también en la manera cómo opera en la práctica.

El ambiente de control está influenciado por la cultura de la entidad, dentro de este tiene gran importancia la conciencia de control de su gente, y la forma en la que la administración es capaz de incluir en el personal para que vele por el control dentro de la entidad. Las entidades se esfuerzan por tener gente con capacidades acorde a sus necesidades, inculcan actitudes de integridad y conciencia de control a todo el personal que colabora con la entidad, establecen las políticas y procedimientos apropiados, incluyen un código de conducta escrito en forma regular, este código fomenta la participación de los valores y el trabajo en equipo, con el fin de obtener los objetivos de la entidad (p.25).

En su narración, Mantilla, S. (2007), destaca factores que son parte del ambiente de Control, entre ellos, la integridad y los valores éticos, los incentivos y las tentaciones, la comunicación con orientación moral, compromisos para la competencia, estos puntos reflejan la filosofía y estilo de la dirección, la estructura y el plan organizacional. Dentro de estos también encontramos al Consejo de directores o comité de auditoría, la asignación de autoridad y responsabilidades que están estrechamente ligadas con los reglamentos y los manuales de procedimiento; las políticas y objetivos establecidos; y el grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

#### *4.2.2.1.1 Factores del Ambiente de Control.*

Entre los principales factores del ambiente de control Estupiñan, R. (2006), menciona:

**Integridad y valores éticos:** Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización, se emplean para juzgar situaciones, actos, objetivos y personas. Estos reflejan las metas reales como las creencias y conceptos básicos de una organización. Los valores que comparte una empresa actúan como señales del camino que guían las decisiones y las acciones administrativas, edifican el espíritu de equipo e influyen en los esfuerzos generales de la empresa para lograr los objetivos. Debe tenerse cuidado con aquellos factores que pueden inducir a conductas adversas a los valores éticos como controles débiles o inexistencia de ellos, alta descentralización sin el respaldo del control requerido, debilidad de la función de auditoría, inexistencia o inadecuadas sanciones para quienes actúan apropiadamente.

**Competencia:** El nivel de competencia debe reflejar el conocimiento y las habilidades necesarias para llevar a cabo las tareas de cada puesto de trabajo, suele ser función de la dirección que determina el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe

desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad. Así como las estrategias y los planes de la dirección para su consecución. Una entidad puede tener planes bien estructurados y coordinados, organizados con sus actividades lógicamente agrupadas, tener personal capaz y sin embargo es la función de dirección lo que imprime vida a los planes y objetivos de la organización.

Junta directiva, Consejo de Administración y/o Comité de Auditoría: Debido a que estos órganos fijan los criterios que perfilan el ambiente de control, es determinante que sus miembros cuenten con la experiencia, dedicación, compromiso y pensamiento estratégico necesario para tomar las acciones adecuadas e interactúen con los auditores y las autoridades fiscales. La importancia de su actividad debe someter a discusión abierta los temas difíciles, deberán tener reuniones frecuentes y con oportunidad con el director financiero, auditores interno y externos. La suficiencia y oportunidad en que se facilita la información a los miembros del consejo o comité de auditoría que permitan supervisar los objetivos y las estrategias, la situación financiera, así como los resultados de explotación de la entidad y las condiciones de los acuerdos son significativas.

Filosofía administrativa y estilo de Operación: la filosofía determina la forma como funciona una organización, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, por lo tanto es la fuente invisible donde la misión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos depende del talento y de la aptitud de la alta dirección para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno y su conducta convencional. Por lo tanto, la filosofía administrativa por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Estructura Organizativa: La estructura organizacional es una estructura intencional de roles que cada persona asume un papel que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible. Su finalidad establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las

metas fijadas en la planificación. Una estructura organizativa eficaz permite la contribución de cada individuo al logro de los objetivos de la empresa y si es eficiente facilita la obtención de los objetivos deseados con el mínimo costo posible.

Asignación de Autoridad y responsabilidad: Es importante establecer con claridad los nombramientos dentro de la organización, su jerarquía y la delegación de autoridad congruente con las responsabilidades asignadas, deben ser para todas las actividades que se realizan explicándose tanto en los manuales como en las gráficas de organización. Así mismo trata que las políticas describan las prácticas empresariales adecuadas, conocimientos y experiencia del personal clave, los recursos puestos a su disposición para llevar a cabo sus funciones.

Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos: Para un buen funcionamiento de un sistema de control interno, es recomendable contar con una buena selección de personal con suficiente capacidad y experiencia para desarrollar y cumplir con los procedimientos establecidos. El personal debe estar preparado para hacer frente a nuevos retos a medida que las empresas se enfrentan a cambios y se hacen más complejas, debido en parte a los rápidos cambios que se están produciendo en el mundo de la tecnología y al aumento de la competencia, por esto el proceso de formación debe ser continuo. (p.28).

#### *4.2.2.1.2. Principios de Ambiente de Control.*

Según COSO (2013), el Control Interno cuenta con principios que rigen a cada uno de los cinco componentes. Para el caso del Ambiente de Control, los principios son los siguientes:

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos: Se da el ejemplo, se establece estándar de conducta, se evalúa la adhesión a los estándares de conducta, se tratan los desvíos a los estándares en forma oportuna.

El directorio demuestra independencia de la gerencia y vigila el desarrollo y funcionamiento del Control Interno: El directorio establece sus responsabilidades de supervisión, aplica los conocimientos especializados pertinentes, opera independientemente, supervisa el funcionamiento del sistema de Control Interno.

La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.

La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en alineación con los objetivos de la organización: establece políticas y prácticas, evalúa competencia y encara las deficiencias detectadas, recluta, desarrolla y retiene capacidades suficientes y competentes, planifica y prepara la sucesión.

La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos: exige cumplimiento de la rendición de cuentas, establece medidas de rendimiento, incentivos y recompensas, evalúa medidas de rendimiento, considera la presión sobre el logro de objetivos, evalúa el rendimiento y recompensas o la aplicación de medidas disciplinarias.

#### **4.2.2.2. Evaluación de Riesgos**

El informe COSO (2013), señala que la evaluación de riesgos incluye un proceso dinámico con el objetivo de identificar y analizar los riesgos que obstaculizan el logro de los objetivos de la empresa, brindando una base para determinar cómo los riesgos deben ser administrados.

Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La dirección debe definir los objetivos operativos, de información y de cumplimiento, con suficiente claridad y detalle para permitir la identificación y evaluación de los riesgos con impacto potencial en dichos objetivos.

La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno externo y dentro de su propio modelo de negocio, y que puedan provocar que el control interno no resulte efectivo. Resumen Ejecutivo Coso, (2013, p.4).

Mantilla, S. (2007), indica que para identificar los riesgos, hay que estar conscientes que una entidad puede estar en riesgo a causa de factores internos y externos. Esos factores a su turno

pueden afectar tanto a los objetivos establecidos como los implícitos. Los riesgos se incrementan en la medida en que los objetivos difieren crecientemente del desempeño pasado. En un número de áreas de desempeño una entidad a menudo, no define explícitamente los objetivos globales puesto que considera aceptable su desempeño. Aunque en esas circunstancias no haya un objetivo explícito o escrito.

Define además el término riesgo, como la posibilidad de que existan errores en los procesos de la compañía, debido a la ausencia de procesos mismos o mala aplicación de ellos, que puedan provocar errores de carácter significativo (riesgo inherente); riesgo que los procedimientos de control no hayan detectado errores significativos o que estos no existan para evitar que los procesos se ejecuten de una manera incorrecta (riesgo de control); riesgo de que las pruebas sustantivas aplicadas por un auditor no detecten los errores significativos en los procesos, debido a las limitaciones de la auditoría misma (riesgo de detección).

Para la Gestión del cambio, menciona también, que se deben implementar mecanismos para detectar tales cambios y reaccionar ante ellos. Este elemento es de suma importancia ya que se enfoca en la identificación de los cambios que pueden inferir en el adecuado desarrollo del Sistema de Control Interno, ya que este está diseñado bajo una parametrización determinada, y en caso que existan cambios se debe evaluar como el sistema se puede adaptar a este y evitar desviaciones en la obtención de objetivos.

El manejo de los cambios obligatoriamente debe enlazarse con el análisis de los riesgos a los que se expone la entidad por estos cambios. Esto le permitirá a la gerencia generar acciones preventivas para evitar posibles pérdidas o ejecuciones erróneas de los procesos.

#### *4.2.2.2.1. Técnicas de Evaluación de Riesgos.*

##### **Análisis preliminar de peligros (PHA).**

Según Nahun, F. (s.f.):

La técnica Análisis preliminar de peligros se utiliza en las organizaciones para proyectos de los cuales no se tiene mucha información o que hacen parte de procesos que pueden tener un alto nivel de especialización, siendo así una herramienta clave para lograr identificar peligros, situaciones y eventos que tienen causas y efectos en las diferentes actividades de la organización, por cual los resultados de su utilización permiten que la organización enfoque sus esfuerzos en los procesos con mayor vulnerabilidad , contribuyendo así en el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien las organizaciones pueden contar con especialistas en prevención de riesgos, los auditores pueden apoyarse en ella para el entendimiento de procesos especializados, o pueden considerarla como una técnica para la evaluación de riesgos.

Para lograr el análisis se necesita seguir un proceso con el cual se puedan identificar y mitigar los peligros existentes, considerando variables tales como:

- Selección del área a investigar.
- Identificación de los peligros potenciales.
- Evaluación de las causas de los peligros.
- Descripción de los efectos potenciales de los peligros.
- Categorización de los peligros de acuerdo a su naturaleza.
- Controles y medidas para mitigar los peligros existentes.

Por otra parte, la técnica considera la realización de preguntas para reducir y mitigar los peligros, así como su impacto, tales como:

- ¿Qué peligros potenciales pueden existir dentro del área investigada?

- ¿Cuáles son las causas más probables?
- ¿Cuáles son los efectos potenciales de los peligros descritos?
- ¿Cuál será el rango de peligrosidad?

Igualmente, el análisis de situaciones peligrosas se debe formular según:

- Materiales utilizados.
- Equipos utilizados.
- Ambiente operativo.
- Diseño o estructura.
- Fuente.
- Procedimiento.
- Consecuencia.

Los resultados se deben registrar claramente; exponiendo los peligros identificados, las causas, y sus consecuencias; ayudando a la organización para el desarrollo e implementación de controles y políticas, además del lugar, modo y tiempo para su puesta en marcha.

Los siguientes son aspectos que ayudaran a la revisión y configuración de controles según el peligro inminente.

- Nivel o calificación del peligro.
- Impacto.
- Frecuencia.

Los controles deben tener características diferentes según su jerarquía, la efectividad para su ejecución o la configuración para los que ya fueron implementados, con el fin de lograr mitigar los peligros o reducir el impacto según la rigurosidad del control (s.f, párr.1)

## **Técnica estructurada What If**

Nahun, F. (s.f.), continúa indicando:

La técnica estructurada What If se utiliza como herramienta clave para lograr identificar los peligros que pueden tener un impacto negativo o positivo en la organización; esta técnica emplea diversos escenarios para la identificación de riesgos.

La técnica estructurada “what if” es un sistema que utiliza toda la información precisa de un área, para generar una serie de preguntas en la cual se discutirán riesgos y peligros al igual que controles; con el fin de entender y asegurar que los procesos en cada área se llevan adecuadamente.

Los responsables de lograr la ejecución de la técnica What if, son un grupo seleccionado de expertos que cuentan con un conocimiento específico de cada área; para responder a ciertas preguntas y revisar cómo se ejecutan los procesos dentro de la organización.

Para lograr el método se necesita un proceso adecuado con el cual podamos identificar riesgos:

- Creación de listas para todos los procesos dentro de la empresa.
- Definir el alcance del estudio o sus limitaciones.
- Discutir los siguientes aspectos importantes para el desarrollo del estudio: Peligros y riesgos ya conocidos; Incidentes anteriores; Controles ya ejecutados para la mitigación de esos riesgos; Políticas regulatorias.
- La pregunta “What If” o “qué pasaría si” abre paso a nuevos escenarios, en los cuales los integrantes del equipo discutirán; las causas, consecuencias, e impactos.

- Se deben abarcar todos los riesgos posibles y resumirlos confirmando las consecuencias y las causas; haciendo referencia a los controles apropiados para su mitigación.
- Se discutirá cuáles son los controles y políticas adecuados para la mitigación de los riesgos.

Esta técnica se utiliza durante el ciclo de vida de las operaciones y procesos con el fin de que estos proporcionen información de los riesgos a los que se enfrentan, definiendo las tendencias, las causas y efectos de los posibles peligros.

Se buscan los procesos aplicados y los no aplicados con el fin de encontrar los peligros y riesgos que pueden ser inminentes, minimizando su impacto con controles y políticas, discutidas para optimizar el buen desempeño de estos.

La organización necesita saber cuáles son los riesgos que se pueden presentar en el futuro; de esta forma esta técnica ayuda a la organización a saber si los controles aplicados son los ideales son eficaces y eficientes para mitigar un peligro en cualquier proceso.

Con esta técnica se logra la adecuada configuración para cada control o política según los riesgos existentes. Para lograr identificar todos los peligros se implementan listas de verificación las cuales ayudaran a evitar pasar algún riesgo o peligro que se puede evaluar, es importante realizar la lista de todos los riesgos encontrados, sin discutirlos (s.f, párr.1)

## **Técnica Evaluación de la Fiabilidad Humana**

Como señala Nahun, F. (s.f.):

La técnica de evaluación de la fiabilidad humana es otra de las técnicas, empleada para encontrar peligros y riesgos logrando evaluar y mitigar todas esas fallas que pueden interrumpir los procesos.

Este método de evaluación sirve para identificar el potencial del error humano; siendo el hombre integrante clave en el funcionamiento de los sistemas, de esta manera lograr determinar: las actividades, su ejecución e implementación.

Los responsables de lograr la ejecución de la técnica de evaluación de la fiabilidad humana, son un grupo seleccionado de expertos para la detección de errores en los procesos de los trabajadores en las organizaciones, los auditores se basan en esta estrategia con ayuda de un personal dotado de experiencia y conocimientos en ciertos temas según sea el caso.

Para lograr obtener resultados de la técnica de evaluación, se necesita un proceso adecuado con el cual podamos identificar riesgos:

- Identificar cuáles son los problemas más probables en los procedimientos.
- Recopilación de la información sobre las actividades como: manuales, normas, controles, entre otros.
- Se realiza una investigación sobre los procesos, con el fin de encontrar en que parte se puede incurrir en el error humano.
- Se revisan y supervisan las áreas que necesitan ser evaluadas por riesgos inminentes de alto impacto.
- Se cuantifica el impacto de los errores e identifica las áreas más vulnerables para el riesgo.
- Se implementan los controles o políticas para la mitigación y disminución de los riesgos encontrados.
- Se crean informes detallados de las actividades realizadas para el estudio y son documentados.

Esta técnica se utiliza durante el ciclo de vida de cada proceso de la empresa, en donde las actividades que realiza el hombre pueden estar propensas a los errores del mismo, atrofiando los procesos de la organización.

Las organizaciones necesitan implementar técnicas para el buen funcionamiento y la optimización de las actividades y procesos; en las cuales es difícil llevar un seguimiento en los procesos, por la falta de controles y políticas adecuadas arrojando diversos riesgos y peligros.

De esta manera es necesario determinar cuáles son esos riesgos potenciales del error humano en los procesos; lo que significaría pérdidas en eficiencia y eficacia de las operaciones.

Los análisis de riesgos aplicados en los sistemas y procedimientos de la empresa demuestran que el error humano es un elemento de importancia en el riesgo total. Para determinar esto se cuenta con una serie de factores que más influyen en las fallas de la confiabilidad humana:

- Habilidades y capacitaciones.
- Experiencias obtenidas.
- Motivación.
- Características del lugar de trabajo.
- Ambiente de trabajo en tanto a calidad se refiere.

Una configuración adecuada de las políticas o controles según las necesidades de cada proceso, logrará disminuir o desaparecer un peligro o riesgo inminente. Nahun, F. (s.f, párr.1-8).

### **Riesgos y Puntos Críticos de Control (HACCP)**

El Sistema HACCP es una valiosa herramienta para asegurar la inocuidad, higiene y trazabilidad de los productos alimenticios. Luego de someterse a las mayores exigencias técnicas, a controles permanentes y continuas pruebas de eficiencia.

Según Carro & Gonzalez (2010), la implantación del HACCP tiene como fortalezas que:

- Es un planteamiento sistemático para la identificación, valoración y control de los riesgos.
- Evita las múltiples debilidades inherentes al enfoque de la inspección que tiene como principal inconveniente la total confianza en el análisis microbiológico para detectar riesgos, necesitando de mucho tiempo para obtener resultados.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Permite planificar cómo evitar problemas en vez de esperar que ocurran para controlarlos.
- Elimina el empleo inútil de recursos en consideraciones extrañas y superfluas al dirigir directamente la atención al control de los factores clave que intervienen en la sanidad y en la calidad en toda la cadena alimentaria, resultando más favorables las relaciones costos/beneficios (p. 2-3).

Según Carro & Gonzales (2010), previo a efectuar el desarrollo del sistema HACCP, las empresas deben dar cumplimiento a todas las regulaciones vigentes. Además, atento el carácter voluntario del HACCP, todos los niveles de la empresa deben estar convencidos y empeñados en su aplicación. La Dirección empresarial no debe tener dudas sobre la conveniencia de su implantación. El compromiso gerencial con el sistema es determinante para su éxito.

HACCP se diferencia, según Carro & Gonzales, (2010), de los métodos clásicos ya que en lugar de sencillamente corregir los problemas después que estos ocurren, los anticipa procurando evitar su ocurrencia -siempre que sea posible- o manteniendo el peligro dentro de parámetros aceptables para que no emita riesgos. Dicho de otra forma, mientras los métodos clásicos son correctivos, HACCP es un método preventivo. La aplicación del sistema HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad como la Serie ISO 9000, método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

Es importante saber que el sistema HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana.

## **Análisis FODA**

Según Mantilla, S. (2007):

Una de las ventajas de este modelo de análisis es que puede ser aplicado en cualquier situación de gestión, tipo de empresa (independientemente de su tamaño y actividad) o área de negocio. El primer paso que debemos dar es describir la situación actual de la empresa o del departamento en cuestión, identificar las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y nuestras capacidades y limitaciones. Esto nos servirá de base para hacer un análisis histórico, casual y proyectivo.

El análisis interno, consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas. Para llevarlo a cabo se estudian los siguientes factores:

Producción, Capacidad de producción, costes de fabricación, calidad e innovación tecnológica.

Marketing, incluye línea y gama de productos, imagen, posicionamiento y cuota en el mercado, precios, publicidad, distribución, equipo de ventas, promociones y servicio al cliente.

Organización, incluye estructura, proceso de dirección y control y cultura de la empresa. Personal, abarca selección, formación, motivación, remuneración y rotación.

Finanzas, refiere recursos financieros disponibles, nivel de endeudamiento, rentabilidad y liquidez. Investigación y Desarrollo. Nuevos productos, patentes y ausencia de innovación.

El análisis externo: Se trata de identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado. Abarca diversas áreas:

Mercado, definir nuestro target y sus características. También los aspectos generales (tamaño y segmento de mercado, evolución de la demanda, deseos del consumidor), y otros de comportamiento (tipos de compra, conducta a la hora de comprar).

Sector, detectar las tendencias del mercado para averiguar posibles oportunidades de éxito, estudiando las empresas, fabricantes, proveedores, distribuidores y clientes.

Competencia, identificar y evaluar a la competencia actual y potencial. Analizar sus productos, precios, distribución, publicidad, etc.

Entorno, son los factores que no podemos controlar, como los económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos.

Definir la estrategia: El FODA ayuda a plantearnos las acciones que deberíamos poner en marcha para aprovechar las oportunidades detectadas y eliminar o preparar a la empresa contra las amenazas, teniendo conciencia de nuestras debilidades y fortalezas.

Fijados los objetivos –que deben ser jerarquizados, cuantificados, reales y consistentes, elegiremos la estrategia para llegar a ellos mediante acciones de marketing. Repasemos las posibles estrategias con ejemplos:

Defensiva: La empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas. Si tu producto ya no se considera líder, resalta lo que te diferencia de la competencia. Cuando baje la cuota de mercado, busca clientes que te sean más rentables y protégelos.

Ofensiva: La empresa debe adoptar estrategias de crecimiento. Cuando tus fortalezas son reconocidas por los clientes, puedes atacar a la competencia para exaltar tus ventajas (por ejemplo: el 83% prefiere x). Cuando el mercado está maduro, puedes tratar de robar clientes lanzando nuevos modelos.

Supervivencia: Te enfrentas a amenazas externas sin las fuerzas internas necesarias para luchar contra la competencia. Deja las cosas como están hasta que se asienten los cambios que se producen.

Reorientación: Se te abren oportunidades que puedes aprovechar, pero careces de la preparación adecuada. Cambia de política o de productos porque los actuales no están dando los resultados deseados.

Sintetizando lo expuesto por Mantilla, S. (2007), se puede detallar los puntos más importantes en cada elemento del FODA:

• **Factores en un análisis FODA (Tabla 1.)**

<b>Fortalezas Internas</b>	<b>Debilidades internas:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades fundamentales en actividades clave</li> <li>- Habilidades y recursos tecnológicos superiores</li> <li>- Propiedad de la tecnología principal</li> <li>- Mejor capacidad de fabricación</li> <li>- Ventajas en costes</li> <li>- Acceso a las economías de escala</li> <li>- Habilidades para la innovación de productos</li> <li>- Buena imagen entre los consumidores</li> <li>- Productos (marcas) bien diferenciados y valorados en el mercado</li> <li>- Mejores campañas de publicidad</li> <li>- Estrategias específicas o funcionales bien ideadas y diseñadas</li> <li>- Capacidad directiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No hay una dirección estratégica clara</li> <li>- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia</li> <li>- Falta de algunas habilidades o capacidades clave</li> <li>- Atraso en Investigación y Desarrollo</li> <li>- Costes unitarios más altos respecto a los competidores directos</li> <li>- Rentabilidad inferior a la media</li> <li>- Exceso de problemas operativos internos</li> <li>- Instalaciones obsoletas</li> <li>- Falta de experiencia y de talento gerencial</li> </ul>

<p><b>Oportunidades externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrar en nuevos mercados o segmentos</li> <li>- Atender a grupos adicionales de clientes</li> <li>- Ampliación de la cartera de productos para satisfacer nuevas necesidades de los clientes</li> <li>- Crecimiento rápido del mercado</li> <li>- Diversificación de productos relacionados</li> <li>- Integración vertical</li> <li>- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos</li> <li>- Complacencia entre las empresas rivales</li> </ul>	<p><b>Amenazas externas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrada de nuevos competidores</li> <li>- Incremento en ventas de productos sustitutivos</li> <li>- Crecimiento lento del mercado</li> <li>- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores</li> <li>- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores</li> <li>- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países</li> <li>- Cambios demográficos adversos.</li> </ul>
--	--

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.2.2. Principios de Evaluación de Riesgos.

Según COSO (2013), los principios correspondientes a este componente del Control Interno son:

La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados: Objetivos operacionales, de reporte financiero externo, de reporte no financiero externo, de reporte interno, de cumplimiento.

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar: analiza factores internos y externos, involucra niveles adecuados de gestión, estima importancia de los riesgos identificados, determina como responder a los riesgos. Los riesgos externos pueden

ser económicos, medio ambientales, regulatorios, extranjeros, sociales, tecnológicos; los internos pueden ser de infraestructura, personal, acceso a activos, tecnología, estructura administrativa.

La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos: considera distintos tipos de fraude, evalúa incentivos y presiones para cometer fraude, evalúa oportunidades para cometer fraude, evalúa actitudes y racionalizaciones.

La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno: evalúa cambios en el contexto, en el modelo de negocio y cambios en el liderazgo.

#### **4.2.2.3. Actividades de Control**

Las actividades de control son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y pueden abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas, tales como autorizaciones, verificaciones, conciliaciones y revisiones del desempeño empresarial. La segregación de funciones normalmente está integrada en la definición y funcionamiento de las actividades de control. En aquellas áreas en las que no es posible una adecuada segregación de funciones, la dirección debe desarrollar actividades de control alternativas y compensatorias. Resumen Ejecutivo Coso, (2013, p.5).

Mantilla, S. (2007) explica que:

Las actividades de control son las políticas y procedimientos, son acciones de las personas para implementar las políticas para ayudar a asegurar que se están llevando a cabo las directivas administrativas identificadas como necesarias para manejar los riesgos. Las actividades de control se pueden dividir en tres categorías, basadas en la naturaleza de los objetivos de la entidad con los cuales se relaciona: operaciones, información financiera, o cumplimiento. (p.59).

#### *4.2.2.3.1 Tipos de Actividades de Control.*

Existen diferentes actividades de control, estas dependen de los objetivos de control establecidos que se ajustan a lo necesario para velar por los objetivos de la entidad. Dentro de los tipos de actividades de Control tenemos:

Observación de alto nivel: Se ejecutan revisiones sobre el cumplimiento de los presupuestos, pronósticos, competencia, y comparaciones con resultados de los años anteriores. Se mide la mejora en los procesos para el uso más eficiente de los recursos y el desempeño de la dirección.

Actividades Administrativas: Son revisiones que realiza la administración a las actividades que son desarrolladas por el personal de la compañía, a través de indicadores de desempeño, los cuales indican el aporte de estas actividades a la consecución de los objetivos generales.

Procesamiento de la información: Son controles para verificar que los procesos se realicen en forma completa y con las autorizaciones debidas de acuerdo a los niveles que pueden efectuar tales autorizaciones. Esto se lo comprueba a través de conciliaciones, cruce de información, control de secuenciales numéricos en documentos legales e internos, control del personal.

Controles de bienes tangibles: Entiéndase como bienes tangibles, no solamente a los activos fijos si no a inventarios, títulos de valores, para controlar su existencia, pertenencia y correcta valuación.

Indicadores de desempeño: Son actividades de control a través de las cuales se mide el grado de cumplimiento sobre los objetivos propuestos, partiendo de una relación entre la parte financiera con la operacional.

Segregación de Funciones: Este es un punto sumamente importante ya que permite realizar un trabajo de supervisión en las actividades y disminuye el riesgo inherente. Existen actividades que no las pueden realizar una sola persona, ya que produce conflicto de intereses. Por ejemplo, una misma persona no puede contratar un servicio, contabilizar la información y realizar el pago, ya que no existe ningún punto de control que evite un mal uso de los recursos de la entidad. Mantilla, S. (2007, p. 61).

#### *4.2.2.3.2. Principios de Actividades de Control*

El COSO (2013), menciona los siguientes principios para este componente:

La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos: Integradas con la evaluación de riesgos, consideran factores específicos de la entidad, determinadas por los procesos de negocio relevante, considera una combinación de distintos tipos de actividades de control (preventivos o de detección), considera a qué nivel aplicar las actividades, aborda la separación de funciones (registro, autorización, aprobación).

La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos: determina la vinculación entre el uso de la tecnología en los procesos de negocios y los controles generales de tecnología, establece las

actividades de control de infraestructura de tecnología pertinentes, establece actividades de control pertinentes sobre los procesos de administración de seguridad, establece actividades de control pertinentes sobre la adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología.

La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica: Establece políticas y procedimientos para soportar la implementación de las directivas de la gerencia, establece responsabilidad y rendición de cuentas por la ejecución de las políticas y procedimientos, desarrolla las actividades de control en forma oportuna, toma acciones correctivas, desarrolla las actividades de control utilizando personal competente, reevalúa las políticas y los procedimientos.

#### **4.2.2.4. Información y Comunicación**

La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria. La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad. Esto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente. La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de fuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de dentro hacia fuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

Este elemento hace referencia a la visualización que se debe dar a la administración de los hallazgos encontrados a través de la evaluación de Control Interno, esta información debe ser proporcionada en forma oportuna de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas pertinentes. Los sistemas de información generan reportes, con información relacionada con el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos, que hace posible controlar las actividades de la entidad tanto internas como las externas que le puedan afectar. Resumen Ejecutivo Coso, (2013, p.6).

Haciendo otra referencia sobre la información, podemos citar que: “La información se requiere en todos los niveles de una organización para operar el negocio y moverlo hacia la consecución de los objetivos de la entidad en todas las categorías, operaciones, información financiera y cumplimiento” Mantilla, S. (2007, p.72).

Mantilla, también sostiene que la información financiera, no se usa únicamente en el desarrollo Estados Financieros de difusión externa, si no también se emplea para la toma de decisiones de operaciones, como son monitoreo de desempeño de las operaciones y asignación de recursos suficientes para el cumplimiento de los objetivos, en lo referente a reportes administrativos se basa en mediciones monetarias y relacionadas; de tal manera que permiten realizar un monitoreo del destino y buen uso de los recursos, por ejemplo de utilidades definidas, desempeño de cuentas por cobrar, nivel de ventas, capacitación al personal, etc.. Las mediciones financieras internas son imprescindibles ya que apoyan para actividades de planeación, presupuesto, establecimiento de precios, evaluación del desempeño, medición en los resultados de alianzas estratégicas, entre otros.

Recalca también, que los sistemas de información, realizan actividades de monitoreo a través de la captación de la información en forma periódica, la consolida y genera datos que son

válidos para la administración en la toma de decisiones e implementación de medidas correctivas. Ejemplificando podemos citar: “Por ejemplo los Sistemas de información pueden generar reportes de las ventas de acuerdo a las necesidades de la gerencia, así como de las pérdidas, ganancias que se están generando, de esta forma la administración conoce en realidad cual es la situación general de la compañía” Mantilla, S. (2007, p.73). Con lo anterior, es importante tomar en cuenta que los sistemas de información deben ser flexibles para que puedan ser ajustables a los cambios y evolución tecnológica y del mercado.

Otro aspecto a señalar es el hecho de que toda información obtenida debe mantenerse guardada por un tiempo prudente, especialmente si es una entidad que está sujeta a cambios continuos, el tiempo será determinado por las necesidades de revisiones pasadas o comparaciones que posea la compañía.

La información oportuna y confiable le permite a la dirección darse cuenta del alcance de los objetivos propuestos y evitar posibles desviaciones que se estén produciendo, para salvaguardar los bienes de la entidad.

La calidad de la información generada por los sistemas afecta la habilidad de la gerencia para la toma de decisiones correctas para una adecuada administración, control y desarrollo de la entidad. La información debe ser oportuna, relevante, accesible y actualizada, esto hace la diferencia para una información útil. Mantilla, S. (2007, p.74).

En cuanto a la Comunicación, de acuerdo a la NIA 6:

La comunicación de debilidades, se debe hacer saber a la administración, tan pronto sea factible y a un apropiado nivel de responsabilidad, sobre aquellas que sean relativamente importantes, de acuerdo con el diseño de los sistemas de contabilidad y de control interno.

La comunicación a la administración de las debilidades de importancia relativa ordinariamente sería por escrito. Sin embargo, si el auditor juzga que la comunicación oral es apropiada, dicha comunicación sería documentada en los papeles de trabajo de la

auditoría. Siempre es importante mencionar en el informe que las debilidades comunicadas, son únicamente las de carácter importante. (p.14).

#### *4.2.2.4.1. Tipos de comunicación.*

Existen dos tipos de comunicación, la interna y externa, detallando:

La comunicación interna, permite emitir un mensaje claro acerca de las responsabilidades de control interno que cada miembro de la compañía tiene, este mensaje debe ser también efectivo, es decir claro y al punto al que desea llegar la administración.

El personal debe tener en cuenta para su desempeño que en caso se presente un problema, no solo se debe prestar atención a este y como solucionarlo, si no determinar la causa para evitar que este vuelva a suceder.

El personal también necesita disponer de medios para comunicar sus inquietudes hacia las jerarquías superiores, de tal manera que la dirección de la oportunidad de comunicar no solo sus iniciativas, sino también los problemas que han reconocido, ya que el contacto con la gente (que regularmente tienen los vendedores), les permite conocer en forma palpable los requisitos de los clientes o usuarios, y también las posibles mejoras que se pueden implementar en la compañía.

Es importante que todos los colaboradores de una entidad adicional del conocimiento de sus funciones, sepan también como repercute su trabajo en el desempeño de otras personas o departamentos, esto sensibiliza a las personas con las necesidades de los demás y en post de la concesión de los objetivos generales.

La comunicación externa, se la puede realizar a través de canales de comunicación abiertos para clientes y proveedores, así como para entidades de control. Esto permite recibir mejoras en la entrega de bienes y servicios y también un desarrollo normal de las actividades, no viéndose truncadas por limitaciones legales. La comunicación recibida por

las partes externas de la entidad permiten tener visibilidad de cómo está funcionando el Sistema de Control Interno, cual es el entendimiento y visión que tienen los auditores externos, así como las entidades de control.

Adicional a esto la comunicación externa también permite proporcionar información relevante para los accionistas, analistas financieros, y demás partes externas para que en una forma amigable puedan entender la situación de la compañía así como los riesgos por los que atraviesa. Del Toro, Fonteboa, Armada & Santos, (2005, p.39)

#### *4.2.2.4.2. Contenido y flujo de la información.*

La información debe ser clara y con un grado de detalle ajustado al nivel de la toma de decisiones. Se debe referir tanto a situaciones externas como internas, a cuestiones financieras como operacionales; o sea, ver cada aspecto sobre la base del ratio general de la información, desde la base hasta lo que se persigue.

Para el caso de los niveles directivo y gerencial, los informes deben relacionar el desempeño con los objetivos y metas fijados.

El flujo de información debe circular en todos los sentidos; ascendente, descendente, horizontal y transversal.

Es fundamental para la conducción y control de la entidad disponer de la información satisfactoria, a tiempo y en el lugar necesario. Por tanto, el diseño del flujo informativo y su posterior funcionamiento adecuado deben constituir preocupaciones centrales para los responsables de la entidad para la toma de decisiones, de lo contrario, de nada serviría.

De igual manera existen mecanismos que suministran la información a las personas adecuadas, con el detalle suficiente y en el momento preciso, y permiten que se cumpla con la responsabilidad eficiente y eficazmente. En tal sentido se consideran:

Los directivos de la entidad reciben las informaciones como resultado de un análisis financiero o de gestión de la entidad, que les permite identificar la acción necesaria en lo sucesivo.

La información que se envía posee el detalle necesario no sólo para el entendimiento de quienes la utilizarán, sino que esté en correspondencia con los objetivos de la entidad, así como con su misión y visión.

Se envía sólo la información necesaria a las áreas que corresponda y no la misma información a todos los directivos, lo que nos trae consigo que en su mayoría fuera totalmente desestimada, por falta de concreción. (Del Toro et al., 2005, p.40).

#### *4.2.2.4.3. Canales de Comunicación.*

Los canales de comunicación deben presentar un grado de apertura y eficacia adecuado a las necesidades de información internas y externas.

El sistema se estructura en canales de transmisión de datos e información. En gran medida, el mantenimiento del sistema radica en vigilar la apertura y buen estado de estos canales, que conectan diferentes emisores y receptores de variada importancia.

Es importante la comunicación con los trabajadores, para que éstos puedan hacer llegar sus sugerencias sobre mejoras o posibles cambios que proporcionen el cumplimiento de las tareas y metas.

En consecuencia, se establecen canales de comunicación para que los trabajadores puedan informar sobre posibles irregularidades; para ello se consideran:

Existen formas de comunicarse con los niveles de dirección superior de la entidad, sin tener que pasar por un superior directo; por ejemplo, mediante el sindicato, solicitando despachos directos, o por medio de los asesores o auditores internos, incluso, mediante el Comité de Control.

Los trabajadores usan los canales de comunicación interna porque les son útiles y confiables.

Las personas que informan de posibles irregularidades son informadas de las medidas que se toman y protegidas contra represalias.

Se logra apertura y eficacia de los canales de comunicación con los clientes, proveedores y otras personas externas para transmitir información sobre los cambios que se producen en las necesidades de los clientes, considerando:

Existencia de mecanismos de información con todos los terceros, para que éstos expongan sus necesidades e inquietudes.

Las sugerencias, quejas y otras informaciones son recogidas y comunicadas a las personas pertinentes dentro de la organización.

La información se transmite a los niveles superiores de la organización según sea necesario y se realizan acciones de seguimiento. En correspondencia con su trascendencia se lleva a los Consejos de Dirección, para su análisis y solución inmediata, dando respuesta por escrito a éstos.

Los proveedores, clientes y otros conocen las normas y expectativas de la entidad.

Las irregularidades cometidas por los trabajadores de terceros son comunicadas a las personas adecuadas, para subsanar problemas; no para profundizar asperezas.

De igual forma se realiza un seguimiento oportuno y apropiado por la dirección, de las comunicaciones recibidas de clientes, proveedores, organismos de control y otros. Del Toro et al., (2005, p.44).

#### *4.2.2.4.4. Barreras en la comunicación.*

Las barreras en la comunicación son aquellos fenómenos, elementos o circunstancias que dificultan, distorsionan, interrumpen u obstaculizan la comunicación entre dos o más personas.

Se clasifican en 3 grandes grupos:

- Técnicas: Como lo pueden ser el ruido y distancia.
- Semánticas: Incluyen presentación, diferencia de lenguaje, insuficiente información, complejidad.
- Humanas: Contienen las perspectivas, pensamientos, actitudes y emociones. Del Toro et al., (2005, p.40).

Es importante tomar en cuenta las barreras antes mencionadas, para poder dar solución o mejorar situaciones que impidan un flujo de información efectivo dentro de la empresa.

#### *4.2.2.4.5. Principios de Información y Comunicación.*

El COSO (2013), menciona los siguientes principios para este componente:

La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno: Identifica los requerimientos de información, captura fuentes internas y externas de datos, transforma datos relevantes en información, mantiene la calidad en todo el procesamiento, considera la relación costo beneficio.

La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno: Comunica la información de Control Interno, comunica entre la administración y el directorio, provee líneas de comunicación separadas, selecciona los métodos de comunicación relevantes.

La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno: Comunica a terceras partes, permite canales de comunicación entrantes, comunica con el directorio, provee líneas de comunicación separadas, selecciona los métodos de comunicación relevantes.

#### **4.2.2.5. Actividades de Monitoreo**

En su explicación sobre este componente del control interno, Del Toro, (2005), refiere lo siguiente:

El monitoreo permanente incluye actividades de supervisión realizadas de forma constante, directamente por las distintas estructuras de dirección, o mediante un equipo de auditores internos, así como por el propio Comité de Control que debe llevar sus funciones a la prevención de hechos que generen pérdidas o incidentes costosos a la entidad desde el punto de vista financiero y humano.

Las evaluaciones separadas o individuales son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorías periódicas efectuadas por los auditores internos.

Este componente tiene como finalidad asegurar que el Control Interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: actividades continuas o evaluaciones puntuales.

Actividades continuas: Son aquellas incorporadas a las actividades normales o recurrentes que, ejecutándose en tiempo real y arraigadas a la gestión, generan respuestas dinámicas a las circunstancias sobrevivientes.

Evaluaciones puntuales: Podríamos señalarlas mediante consideraciones tales como:

Su alcance y frecuencia están determinados por la naturaleza e importancia de los cambios y riesgos que estos conllevan, la competencia y experiencia de quienes realizan los controles y los resultados de la supervisión continuada.

Son ejecutados por los propios responsables de las áreas de gestión, de la auditoría interna incluidas en el planeamiento o solicitadas especialmente por la dirección, y por los auditores externos.

Constituyen en sí todo un proceso dentro del cual, aunque los enfoques y técnicas varíen, priman una disciplina apropiada y principios insoslayables. La tarea del evaluador es averiguar el funcionamiento real del sistema; o sea, que los controles existan, estén formalizados, que se apliquen cotidianamente como una rutina incorporada a los hábitos y que resulten aptos para los fines perseguidos.

Responden a una determinada metodología con técnicas y herramientas para medir la eficacia directamente o a través de la comparación con otros sistemas de control probadamente buenos.

El nivel de documentación de los controles varía según la dimensión y complejidad de la entidad. Existen controles informales que, aunque no estén documentados, se aplican correctamente y son eficaces; si bien un nivel adecuado de documentación suele aumentar la eficiencia de la evaluación y resulta más útil al favorecer la comprensión del sistema por parte de los empleados. La naturaleza y el nivel de la documentación requieren un mayor rigor cuando se necesite demostrar la fortaleza del sistema ante terceros. (p.47).

En el Resumen Ejecutivo COSO, (2013), se encontró que:

Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, está presente y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocio en los diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente, pueden variar

en alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de las evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos por los reguladores, otros organismos reconocidos o la dirección y el consejo de administración, y las deficiencias se comunican a la dirección y al consejo, según corresponda. (p.7).

Para Estupiñan, R. (2006), las actividades de Supervisión, corresponde a un seguimiento que se realiza a los procesos implementados para un adecuado Control Interno, los cuales requieren de un proceso que supervise su apropiado funcionamiento; para lo cual se realizan actividades de evaluaciones periódicas y seguimiento continuo. La frecuencia de este monitoreo va en dependencia de los riesgos y del nivel de confianza que tengan los controles aplicados. El monitoreo se aplica para todas las actividades en una organización, así como se puede aplicar para los contratistas externos.

El fin de la Supervisión es identificar los controles débiles o insuficientes, dicha evaluación puede llevarse a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la organización; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades y mediante la combinación de las dos formas anteriores.

Según Mantilla, S. (2007):

Son múltiples las actividades que sirven para monitorear la efectividad del control interno en el curso ordinario de las operaciones. Incluyen actores regulares de administración y supervisión, comparaciones, conciliaciones y otras acciones rutinarias.

El monitoreo debe ser realizado por personas que tengan a su carga una función de supervisión dentro de la entidad, quienes determinan la efectividad de los controles para las actividades a su cargo, que se da en el transcurso de las operaciones. Este monitoreo

incluye actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones.

El alcance y frecuencia de las actividades de supervisión dependen de los riesgos a controlar y del grado de confianza que inspira a la dirección el proceso de control. La supervisión de los controles internos puede realizarse mediante actividades continuas incorporadas a los procesos de la entidad y a través de evaluaciones separadas por parte de la dirección, de la función de auditoría interna o supervisión. Las actividades de supervisión incluyen las actividades periódicas de dirección y supervisión, comparaciones, conciliaciones, y otras acciones de rutina.

En el caso de un hallazgo, estos deben ser documentados adecuadamente e informados de forma inmediata a la administración con el fin de que esta tome medidas correctivas y a la vez preventivas para evitar vuelva a suceder.

Es necesario entrenar al personal en cuanto a las políticas y procedimiento determinados por la administración, así como la normativa legal para evitar que el Sistema de Control Interno se vea afectado. (p.83).

#### *4.2.2.5.1. Principios Actividades de Monitoreo.*

Para este componente, Resumen Ejecutivo COSO, (2013), menciona los siguientes principios:

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento: Considera una combinación de evaluaciones concurrentes y separadas, considera la tasa de cambio, establece una base de entendimiento, usa personal con conocimiento de lo evaluado, integrada a los procesos de negocio, ajusta el alcance y la frecuencia, evaluaciones objetivas.

La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda: Evalúa los resultados de las evaluaciones, comunica las deficiencias, monitorea las acciones correctivas.

### **4.3. Área de compra de materiales y suministros**

#### **4.3.1. Funciones del Área de compra de materiales y suministros**

Podemos definir la gestión de compras como la operación comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño, ubicación o sector de la empresa. El principal objetivo de la función de este departamento es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el negocio. En términos generales es obtener mediante negociaciones los recursos necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización.

Sin embargo el departamento de compras debe ser manejado como una fuente estratégica dentro de la cadena de suministros y no solo como un lugar donde se combaten los costos. Sierra, (2009, Párr.5-6)

El Departamento de compras, es responsable principalmente de conocer la oferta que existe en el mercado en su ámbito de actividad y de asegurar el flujo continuo de la producción a través de un suministro fluido de materias primas, componentes, herramientas, entre otros.

El área de compras de materiales y suministros tiene como objetivo adquirir los materiales apropiados al precio adecuado, con una calidad justa, del proveedor conveniente en el momento preciso, y contar con facilidad y agilidad en los procesos de solicitud de adquisiciones sobre materiales y suministros, todo esto con el fin de brindar un servicio eficaz a sus clientes internos.

Por esta razón es importante citar los siguientes objetivos que menciona Cubillos, O. (2010):

Usar los materiales, proveedores y equipos al menor costo posible, si se reducen los costos desde el inicio de la producción se podrá aumentar el nivel de producción y generar mayor rentabilidad de las operaciones.

Se tiene que asegurar el flujo continuo de la producción, se debe realizar un suministro frecuente de materias primas, herramientas entre otros componentes que ayuden a que la producción no se detenga.

Aumentar la rotación de activos, los inventarios se deben mantener en una estrecha relación con el volumen de ventas, para no ocasionar pérdidas por discontinuidad de algunos productos que están incluidos en los inventarios.

Desarrollar una fuente alternativa de suministro, esta es una estrategia que se emplea con el fin de utilizar varias opciones de suministros en el mercado que permitan una mayor negociación, disminución de los costos y una eficaz repuesta a las emergencias.

Integración con los otros departamentos, la función de compras se relaciona con todos los departamentos de una empresa, rápidamente podemos mencionar algunos con los cuales se encuentra ligado: Departamento de producción, Departamento Financiero, Departamento de Seguridad, Recursos Humanos, entre otros.

Dentro de las funciones del Departamento de Compras, estarán las siguientes, que serían las más importantes o frecuentes que suelen darse:

#### **4.3.1.1 Funciones Generales.**

Se debe considerar según Sierra, (2009) la formulación de un plan de programación de las posibles compras, esto nos llevaría a estructurarnos un presupuesto, el cual podría abarcar desde un mes hasta un año, esta función es muy importante, debido a que gracias al presupuesto se pueden plantear los proyectos de compras más importantes y necesarios para la empresa.

Así mismo se puede mencionar el cumplimiento de las necesidades de las diferentes áreas de la organización, tomando en cuenta el presupuesto asignado para el periodo de compras a efectuar. Esto permitirá cumplir de una manera organizada, tanto por prioridad como por área, las necesidades de toda la empresa, lo cual evitara incurrir en gastos innecesarios o pérdida de tiempo del capital humano.

Sierra, (2009), también menciona que se debe crear y actualizar un kardex o requisito de proveedores, los cuales deberán estar vigentes estableciendo sus condiciones de precios, servicios, información general y demás informaciones necesarias o acuerdos para que dicho proveedor cumpla con todas las normas que la organización exige y forme parte del catálogo de proveedores de la empresa

En el departamento de Compras se debe de cumplir con una norma que es muy importante para el buen funcionamiento de la empresa, tanto operativa como financieramente, se debe conseguir un producto de calidad adecuada, en la cantidad correcta y el momento exacto a un precio justo, esto permitirá obtener una mayor rentabilidad en la empresa y por ende menores costos sobre los productos terminados.

#### **4.3.1.2. Funciones Específicas.**

Tal a como lo menciona Cubillos, O. (2010), la gestión de compras tiene un gran impacto en la calidad de los productos que se fabrican u ofrecen, los costos que se generan para conseguir los materiales utilizados en los productos deberán ser razonables, el departamento de compras deberá cumplir con diferentes funciones para garantizar no solo el buen uso de los recursos adquiridos si no también la mejor opción para adquirirlos.

A continuación se mencionan algunas funciones recopiladas según Cubillo, O. (2010):

Tramitación de las requisiciones y solicitudes para adquisición de artículos y servicios que se requieren en las diversas áreas, estas solicitudes también conocidas como ofertas o cotizaciones, deberán de ser como mínimo tres para evaluar la mejor opción. Esta función encierra varios procedimientos que serán detallados más adelante.

Revisar los artículos o materiales solicitados por las diferentes áreas para constatar que estos se reciben según las especificaciones con las cuales fueron solicitados a los proveedores, así también la calidad y presentación de los mismos.

Analizar alternativas de proveedores y posibilidades de la compra. Esta función encierra la participación activa de la negociación con los proveedores para obtener un producto de calidad al mejor precio y agilidad en el despacho del mismo, esto es importante, debido a que se puede evaluar el valor agregado que los proveedores brindan a sus clientes.

Darle seguimiento a reclamos referente al producto o servicios que las demás áreas de la empresa realicen a fin de obtener una devolución del producto o un mejoramiento del servicio si fuera el caso.

Una última pero no menos importante es la coordinación y colaboración con los demás departamentos tales como producción, ventas, bodega, administrativo, entre otros.

#### **4.3.2. Procedimientos establecidos para desempeño del área**

Los procedimientos del Departamento de Compras en la organización, son los siguientes:

Primeramente se detecta una necesidad, a través de esta surge una solicitud de requisición o pedido de un área en específica.

Se solicitan tres cotizaciones o proformas con las especificaciones o proximidades a lo solicitado, las cuales permiten realizar la negociación con el proveedor para obtener descuentos que se logran debido a la diversidad de proveedores en el mercado de los diferentes productos. En este procedimiento es muy importante tomar en cuenta la comparación de las especificaciones como Marca, Origen, Precio entre otras de los productos a adquirir.

Se somete la cotización a revisión para su aprobación. Las tres cotizaciones pasan al proceso de aprobación por la persona responsable en el Departamento de Compras.

Una vez aprobada la cotización se efectúa la compra, si es de contado se tramita un cheque con todas las especificaciones del proveedor y si es de crédito se realiza una orden de compra y se envía al proveedor, se retira el producto o se realiza el servicio solicitado.

Y por último para terminar el ciclo, se entrega y se carga contablemente al área que lo solicitó.

Estos procedimientos deberán ser evaluados para que se garantice un estricto control en los mismos, salvo aquellas emergencias que se pueden presentar y ocasionen el no cumplimiento de alguno de ellos y se requiera saltar un procedimiento para solventar la situación.

Si hablamos de procedimientos, también tenemos que discutir sobre las políticas del área de compras.

Según Coronel, J. (2012):

Las políticas de compras son pautas que generan las empresas para determinar cuáles serán las condiciones, los plazos de pagos, y los proveedores que tendrá la empresa, entre otros criterios, que serán aplicados al momento en que la organización proceda a la adquisición de productos para sus operaciones habituales (parr.3).

Se puede citar algunas de estas pautas que menciona Coronel, J. (2012):

Tener continuidad en el abastecimiento de la empresa.

Evitar duplicación de pedidos, reducir o eliminar desperdicios, evitar tener productos obsoletos para malas gestiones de compras.

Mantener los niveles de calidad de los productos.

Seleccionar adecuadamente a los proveedores de la empresa.

Verificar que se cumplan las órdenes de compras emitidas (parr.6).

Después que se analizaran las pautas explicadas por Coronel, J. (2012), se pueden establecer las políticas más frecuentes en el área de compras, entre otras:

Revisar que los pedidos estén autorizados por el responsable del área donde solicitan el producto. No se aceptaran solicitudes fuera de los pedidos que no estén autorizados.

Toda compra se realizara si fue solicitada mediante las requisiciones, las cuales pueden ser diarias, semanales o mensuales.

Se tiene que ejecutar la compra a través de una orden de compra la cual deberá ir con las firmas autorizadas, mismas que estarán registradas en la base de datos de los proveedores.

Los proveedores tanto nacionales como extranjeros deberán estar registrados en la base de datos de la empresa.

Las compras que tengan un valor mayor de lo que normalmente se adquiere, deberán estar autorizadas por la Gerencia General de la empresa.

Todos los productos que se adquieran deberán estar regidos por las normas de seguridad y calidad que permitan asegurar el buen funcionamiento y aplicación de los mismos.

#### **4.3.3. Clasificación y Responsabilidades en el área de compras**

Desde el punto de vista de la organización integral de una empresa, el departamento de compras es, por lo general, de carácter auxiliar y especialista. Cuando el departamento de compras está facultado por el presidente para comprar con sujeción a un presupuesto que él facilita, se convierte, según Taylor (2006), en un servicio funcional. Esto rara vez ocurre; si bien puede adquirir determinados efectos a base de presupuesto o programa, casi siempre tiene por principal misión comprar a requerimiento de las demás áreas.

Dentro del departamento de compras corriente, la estructura orgánica es, en principio, la misma del conjunto. El jefe de compras lo encabeza. En un departamento grande habrá varios agentes de compras, cada uno de los cuales tendrá su especialización para facilitar el proceso de compras.

Las compras pueden tener una clasificación, según Taylor (2006):

Compras regulares, son las ajustadas a un programa de necesidades prefijado, que no tiene relación directa con las necesidades inmediatas de la explotación. Se analizan detenidamente las tendencias de los precios, para hacer pedidos cuando el mercado está en condiciones más favorables. En algunos casos cabe practicar la cobertura en relación con estas compras regulares.

Compras especulativas, se diferencian de las regulares en que se busca un beneficio, efectuándose cuando los precios son bajos, para revenderlas cuando éstos suben. Las compras regulares se aplican sólo al consumo de la empresa; las especulativas pueden servir también para este objeto. Las industrias que practican con amplitud este género de compras tratan de obtener buena parte de sus utilidades de esta actividad. En tales casos, aunque la función industrial sea provechosa, puede haber pérdida, pues las compras especulativas resultan más frecuentemente adversas que favorables.

Compras obligadas, son las de artículos que no se necesitan de continuo y se adquieren sólo cuando se necesitan. Ejemplo de ello son las máquinas, herramientas y los suministros especiales para obras.

Compras anticipadas, tienen por objeto cubrir las necesidades de un período ulterior. Los artículos usados regularmente en cantidades relativamente pequeñas pueden adquirirse así antes de ser necesarios. El período de tiempo que tales compras pretenden abastecer no es definido como lo era en el caso de las compras regulares de acuerdo con un programa fijo, pues un cambio en las condiciones del trabajo puede aumentar o disminuir el consumo. En este grupo cabe incluir ciertas herramientas, pertrechos y materiales que no se gastan en grandes cantidades.

Compras según programas, comprenden el material comprado de manera que las expediciones se ajusten a un determinado plan. Por ejemplo, un fabricante de automóviles puede decidir la construcción de un millón de coches de cierto modelo

durante seis meses , a base de 150.000 , 200.00 , 200.000 , 150.000 , 150.00 , y 150,000, respectivamente. Los neumáticos para estos coches pueden comprarse por contrato, a base de expediciones semanales o quincenales según las necesidades de fabricación. La existencia de un contrato formal no es condición indispensable de una compra según programa; cuando se usa este documento, tal compra suele denominarse compra según contrato.

Compras globales, cuando se adquieren juntos varios grupos de artículos pequeños, pueden conseguirse economías. Por ejemplo, pueden encargarse a una casa diez artículos accesorios para la fábrica que resultaran tan baratos en cuanto a papeleo y gastos de oficina como uno solo. Los efectos adquiridos en grupo suelen ser de poco precio y que tienen cierta relación entre sí bajo el aspecto de su consumo cuantitativo. Este requisito no es indispensable, pues un departamento de compras puede acumular pequeños pedidos para combinarlos en uno solo. Naturalmente, es de presumir que se trata de artículos normales o uniformes, cuyo precio varía muy poco de un proveedor a otro (p.86-87).

#### **4.3.4. Controles en el área de compras de Materiales y Suministros**

En toda empresa deben de existir los controles de las diferentes actividades realizadas por los miembros de la misma, Según Sierra (2009), el control interno se puede definir como sigue:

Podemos definir el control interno como el proceso, ejecutado por la junta directiva, o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencia) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir en la empresa la efectividad y eficiencia en las operaciones, suficiente confiabilidad de la información financiera y por último el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En el caso del departamento de compras sería la aplicación del concepto anterior de control en la gestión y administración de las compras, ejecutada en forma efectiva y con responsabilidad profesional (pp. 3).

Singaucho, T. (2010, p.5:15) explica que, “el control interno de compras, es el plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procedimientos coordinados que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable”, todo esto es con el objetivo de obtener la eficiencia en las operaciones del proceso de compras.

Dentro de los primeros controles según el inicio del procedimiento de la realización de la compra se encuentran los siguientes:

Solo el personal autorizado podrá iniciar las solicitudes de compra.

Recibir las solicitudes de pedidos de las diferentes áreas internas de la empresa, ya autorizados por el Gerente o Responsable de esa área, el cual tendrá la responsabilidad presupuestaria para el tipo de erogación, esto con el objetivo de mantener un control de los pedidos realizados por personal de cada departamento existente.

Obtener tres cotizaciones de la solicitud de compra recibida, para obtener mejores condiciones de mercado, referente a precios, calidad y servicios.

Los documentos que se involucran y serán claves al ordenar los materiales y suministros serán la requisición y orden de compra.

Elaborar una orden de compra pre-numerada de imprenta, con el fin de mantener un control de las órdenes emitidas y asignadas a cada proveedor.

Realizar un check list de recepción al proveedor, donde se especifique las condiciones bajo las cuales se está recibiendo el producto, en este caso condiciones físicas, desperfectos, con el objetivo de tener un soporte que ayudaría en cuanto a la devolución del producto y reclamo en

caso de desperfectos, así como también la parte de documentación, la factura, recibo de entrega escrito cotejado con lo que se está entregando físicamente.

Ingresar la factura al sistema de base de datos existente en la empresa, y posteriormente cargarlo al área de la empresa que lo solicito, debe ser recibido conforme por el responsable del área que solicito el bien o servicio.

También como parte del control interno, se debe de adjuntar los soportes de los documentos involucrados al pago de la deuda adquirida (requisición, orden de compra, factura). En ninguno de los casos se debe aceptar una cuenta por pagar que no contengan los soportes descritos.

Otra aplicación de los controles físicos, según Singaicho T. (2010), lo constituyen los almacenes cerrados y herramientas o equipos que ayuden a la recepción de los materiales de una manera eficiente y ágil.

## **V. Caso Práctico**

### **5.1. Perfil de la empresa**

#### **5.1.1 Histórica de la empresa**

Marnicsa, es una empresa de capital extranjero, fundada en Managua, Nicaragua en Diciembre del año 1995, dedicada al acopio de mariscos, principalmente a la Langosta que es su fuerte. Cuenta con varios acopios por las costas del Pacífico, los cuales suministran el producto a la planta principal ubicada en Managua. Es proveedor de mariscos de los diferentes Supermercados y franquicias como Walmart, Pricesmart, La Colonia, entre otros.

Su trayectoria de más de 10 años le ha permitido abrirse a un mercado amplio por el país, y se espera poder seguir creciendo para expandir sus productos dentro y fuera del país.

#### **5.1.2 Misión y Visión**

##### **Misión**

Acopiar productos hidrobiológicos, extraídos del mar con miras a su transformación con los más altos estándares de calidad, higiene e inocuidad, destinados primordialmente a mercados de exportación.

Apoyar a productores, principalmente pescadores y acuacultores, en sus actividades productivas con el fin que las realicen de manera económicamente eficiente, ecológicamente sostenible y socialmente responsable.

## **Visión**

Ser líderes en el aprovechamiento de langosta y especies de escama, como una organización descentralizada e integrada que opere de manera eficiente, rentable y socialmente responsable, aportando bienestar en nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

### **5.1.3 Objetivos Estratégicos**

Comprar y vender productos de buena calidad y bajos costos que satisfagan las necesidades del consumidor, para lograr abarcar el mercado nacional maximizando utilidades y minimizando costos.

Brindar un servicio técnico de calidad a la altura de las exigencias tecnológicas del mercado.

Crear nuevas sucursales en otros puntos del país para incrementar los niveles de venta año con año.

### **5.1.4 Valores**

**Compromiso:** Crecimiento de la empresa basado en el desarrollo integral de los recursos humanos que la soportan.

**Respeto:** A leyes y regulaciones nacionales e internacionales y al ambiente.

**Integración:** Con las comunidades en las que operamos, a través de aportes responsables.

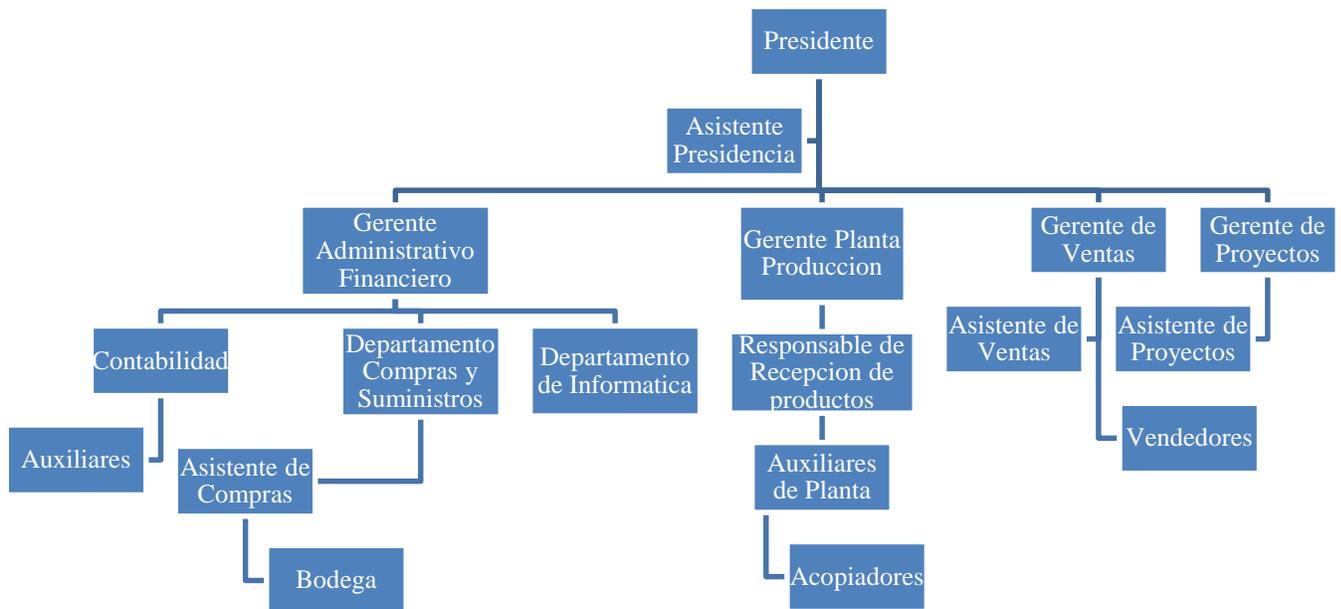
**No discriminación:** Por razón de raza, género, creencias religiosas o políticas.

**Responsabilidad Social:** Practicas responsables de extracción de los recursos que explotamos con miras a garantizar sus sostenibilidad.

Innovación: Búsqueda permanente de mejores prácticas de producción y proceso.

### 5.1.5 Organigrama

Figura no. 1. Organigrama de Marnicsa



Fuente: Proporcionada por Marnicsa.

## **5.2. Planteamiento del problema**

Se han observado los procedimientos utilizados en el área de compras, los cuales han presentados debilidades en varios puntos que necesitan ser revisados y corregidos para un mayor control de los recursos y crecimiento de la empresa.

Actualmente en la bodega de compras de materiales y suministros no se están utilizando los procesos correctos. Existe un recibimiento de los materiales y una verificación de lo solicitado al proveedor contra lo facturado, pero al momento de darle salida de la bodega no se lleva ni existe un control que permita identificar si las salidas se están cargando contablemente al área que corresponde, debido a que no existe una orden de salida o recibimiento formal de los materiales para las áreas destinos.

Por esta razón se realiza una revisión de los procedimientos empleados y el cumplimiento de los mismos para detectar la falla y encontrar una solución para resguardar los recursos materiales y económicos de la empresa.

En vista de la falta de evaluación de riesgos, se propone un análisis FODA y aplicar un cuestionario de Control interno en el área de compras de materiales y suministros de la empresa, además de facilitar recomendaciones generales derivadas de los resultados de las evaluaciones antes descritas con la finalidad de mejorar el desempeño del área.

### **5.3. Diagnóstico del Problema**

#### **5.3.1. Análisis FODA de la empresa Marnicsa**

##### **Fortalezas**

- Cuenta con certificaciones de la FDA para incursionar en nuevos mercados.
- Tiene tecnología actualizada, que le permite desarrollar sus proyectos con mayor rapidez.
- Ofrece un servicio eficiente de entregas de productos entre otros.
- La calidad y la variedad en sus productos.
- Ofrece promociones a sus clientes dependiendo de la temporada.

##### **Oportunidades**

- Falta de abastecimiento en la zona central del país; necesidad de nuevos centros de acopio.
- Posibilidad de alianzas estratégicas con algunas empresas que tienen un nivel alto de aceptación en el mercado.
- Prestigio de la empresa en el mercado.
- Cuenta con elementos competitivos como vendedores, acopiadores, proveedores, clientes.

##### **Debilidades**

- No tiene liquidez suficiente para los gastos y proyectos de la empresa.
- Falta de Cumplimiento de normativas por parte del personal que labora para la empresa.
- Falta de variedad de flota vehicular para realizar las entregas a los diferentes clientes.
- Falta de controles contables en las diferentes áreas.

## **Amenazas**

- Altos costos de los equipos para el desarrollo tecnológico y productivo de la empresa.
- Posibilidad de que el producto llegue en mal estado, por ser altamente perecedero.
- Aumento de Competencia informal (vendedores minoristas), que provoca la pérdida de participación en el mercado.
- Situación económica del país- disminución del poder adquisitivo de la población.
- Incentivos fiscales limitados para el rubro del negocio.

### **5.3.2. Evaluación de los componentes del Control Interno según COSO II.**

Mediante observaciones, entrevista con el gerente de la empresa y jefe de área de compra de materiales y suministros, se pudo reconocer que existe conocimiento sobre el significado e importancia del Control Interno dentro de la empresa, sin embargo, no existe un personal destinado a la consecución del mismo. Esta situación es desventajosa para la empresa, ya que si bien el Control Interno es ejecutado por todos los niveles organizacionales; es importante establecer una unidad que lidere, oriente y evalúe las medidas a desempeñar para sostener un sistema de Control estable y efectivo dentro de todas las instancias de la organización.

#### **5.3.2.1. Ambiente de control**

Referente al Ambiente de Control, la empresa Marnicsa cumple con factores básicos de este componente de Control Interno; se pudo confirmar que la entidad cuenta con un código de conducta por escrito, el cual beneficia a la empresa debido a que no se dan conflictos entre los trabajadores y el personal en general, concientizándolos a mantener un buen comportamiento dentro de la empresa.

Por otra parte la empresa también cuenta con misión y visión organizacional, lo cual apoya a que la entidad tenga definido una orientación y el camino a seguir para alcanzar los planes, metas y objetivos propuestos.

También, posee una estructura organizacional determinada y manual de funciones, lo cual es beneficioso para la empresa porque brinda una distribución de roles específica, que permite contar con personal competente que cumpla con lo requerido según los diferentes perfiles de los puestos y que cada persona asuma un papel y tenga destinado tareas que se efectúen con el mayor rendimiento posible, de tal manera que exista una eficiente división del trabajo para alcanzar las metas generales de la empresa. Es importante recalcar que al contar con una estructura organizativa eficaz se cuenta con una contribución individual y eficiente para el logro de los objetivos de la empresa con el mínimo costo posible.

Los manuales de procedimientos detallados con los que cuenta la empresa, facilita la ejecución de las distintas actividades en las diferentes áreas; lo cual favorece ampliamente a la empresa, porque proporciona las bases sobre las que se sostiene un buen sistema de Control, detallando las reglas que rigen a la organización y orientando claramente el curso de las operaciones en cada una de las áreas para cumplir con eficiencia las diferentes actividades dentro de la empresa.

A pesar de contar con manuales y estructura definida; dentro de esta última, no existe una UAI (Unidad de Auditoría Interna) que dirija y evalúe el sistema de Control Interna de la empresa; también, se pudo observar que la cantidad de personal es limitado al área, además de no contar con rotación de personal, no se realiza evaluación del desempeño del mismo ni existe rendición de cuentas dentro del dicho departamento; lo cual afecta la ejecución de actividades dentro del área, ya que se sobrecarga de funciones al personal y esto conduce a falta de calidad en las diferentes labores.

### **5.3.2.2. Evaluación del riesgo**

En cuanto a la Evaluación de Riesgo, se pudo corroborar que la empresa cuenta con objetivos globales y específicos para cada área; los cuales son comunicados a los empleados para su cumplimiento y que estos colaboren con la visión y misión de la empresa, ejecutando un trabajo eficiente con el fin de reducir costos y generar rentabilidad para la organización.

Por otro lado, se observó que el responsable del área no da seguimiento al cumplimiento de los objetivos correspondientes, generando una reacción en cadena entre los colaboradores, lo cual se traduce en posibles pérdidas de tiempo de capital humano y pérdidas monetarias.

También existe una falta de identificación de riesgos para cumplir los objetivos determinados; lo cual representa una situación perjudicial debido a que es necesario analizar el panorama actual de la empresa, las estrategias, los cambios que se producen en el mercado y sus capacidades y limitaciones; de tal manera que se pueda prever futuros escenarios desventajosos para la entidad y así tomar medidas preventivas que disminuyan o anulen el efecto negativo de los mismos sobre el desarrollo de la empresa.

Consecuentemente, al no existir una estimación de riesgos, los mismos no son evaluados, no se toman medidas para minimizarlos ni se realizan actividades de cambio. Esta situación desfavorece en gran magnitud a la empresa, porque al no identificarlos, no se podrán gestionar o resolver los diferentes obstáculos provocando limitaciones en el cumplimiento de las metas, dejando como resultado un estado de vulnerabilidad constante ante los factores internos y externos que afectan al área de compra de materiales y suministros.

La empresa cuenta con flujos de procesos para la realización de las compras, sin embargo se necesita una mejor reestructuración que permita no dejar cabos sueltos aminorar los riesgos y dar un mejor seguimiento involucrando a las personas pertinentes para esta revisión.

### ***5.3.2.3. Actividades de control***

Referente a las Actividades de Control, se observó que el área cuenta con procesos establecidos para su desempeño, los cuales existen pero no son controlados por personal capacitado para hacerlo y presentan ciertas vulnerabilidades que hacen que el proceso no brinde la confiabilidad requerida para esta área.

Por otro lado se realizan cotizaciones para elegir al mejor proveedor, esto permite la negociación entre los diferentes proveedores para obtener una buena oferta que cumpla con las necesidades de la empresa, un producto de buena calidad a un precio moderado, de esta manera se máxima los recursos.

También existen soportes debidamente autorizados para la compra de materiales y suministros, estos son las solicitudes de las diferentes áreas y las órdenes de compra, las cuales están acompañadas por las autorizaciones de sus respectivas cotizaciones.

Los suministros son entregados oportunamente, sin embargo, no existe remisión formal que soporte la entrega al área que solicito la compra; este escenario es desventajoso para la empresa, ya que la falta de supervisión y remisión en el manejo de suministros es muy riesgosa, dejando espacios a malversación de los bienes adquiridos, lo que se traduce en pérdidas monetarias para la organización.

En el Departamento de Compras, los materiales y suministros no son resguardados en una bodega para su posterior distribución, lo que permite que estos puedan tener otro destino diferente por el cual fue adquirido. No se hacen estudios para evitar los riesgos del área, por lo tanto no se desarrollan actividades de control que contribuyan a la mitigación de estos.

No existe un seguimiento a la efectividad del flujo de procesos de esta área, lo cual limita mejoras en los puntos vulnerables del proceso de compras.

#### **5.3.2.4. Información y comunicación**

Por otro lado, sobre la información y comunicación; se pudo evaluar que la empresa suministra información actualizada como manuales, reglamentos y políticas al personal, esto es una parte positiva, ya que la información se difunde a través de todos los niveles de la organización y la misma se está actualizando.

El área cuenta con medios de comunicación estables y efectivos para facilitar su desempeño, una comunicación fluida con los proveedores que permite la visita de estos, llamadas telefónicas, correos, entre otros; así también con el personal en general. Además, los proveedores conocen las expectativas que tiene la empresa en base a los estándares de calidad que se necesitan para tener una aceptación en el mercado.

Existe comunicación fluida con los proveedores quienes conocen las expectativas de calidad en materiales y suministros requeridos por la empresa, garantizando la adquisición de los mejores materiales y suministros al menor costo posible.

Las quejas y sugerencias son recibidas y comunicadas a las personas pertinentes, facilitando el flujo de información entre clientes y personal; sin embargo no se le da seguimiento que garantice las mejoras a estas quejas, generando un efecto repetitivo en las fallas realizadas por el personal involucrado; ni seguimiento a las evaluaciones de las sugerencias para un mejor desempeño laboral.

Por otro lado, a causa de la falta de evaluación de los objetivos del área, no hay resultados a comunicar para dar a conocer el nivel de cumplimiento de los mismos, ocasionando que el personal no conozca el grado de avance en el logro de las metas de dicho departamento, afectando el proceso continuo de comunicación interno de la empresa.

### **5.3.2.5. Monitoreo**

Las actividades de monitoreo son prácticamente nulas en el área de compra de materiales y suministros, ya que no se realizan evaluaciones de Control Interno, provocando que este último no tenga un buen funcionamiento y que los procesos que se ejecutan en la empresa no tengan un nivel de confiabilidad aceptado.

También no se investigan ni se corrigen las deficiencias dentro del área, al no existir evaluación al personal no hay resultados para analizar y mejorar, por lo cual los flujos, operaciones y procesos de las actividades no tienen un seguimiento que garantice que las técnicas empleadas son efectivas.

Por otra parte, no cuenta con supervisión de acciones correctivas, debido a que las últimas no existen, debilitando el desempeño de los trabajadores con respecto a sus funciones, evitando que exista un desarrollo organizacional que genere rentabilidad a la empresa.

Así mismo, a pesar de contar con flujos de procesos para la compra de materiales y suministros; éstos no son evaluados para detectar debilidades y aplicar medidas correctivas para su fortalecimiento. Dicha situación, es una consecuencia inevitable de la inexistencia de la Unidad de Auditoría Interna de la empresa, ya que no se evalúan ni se le da seguimiento al cumplimiento de los procedimientos que están establecidos en el área de compra de materiales y suministros, lo que provoca que estos últimos no se cumplan en su totalidad; lo cual genera poca confiabilidad en el manejo de los recursos.

#### **5.4. Solución o alternativas a los problemas**

Es necesario destinar una unidad de auditoría interna en la estructura organizativa de la empresa Mariscos de Nicaragua, la cual brinde aseguramiento, consulta, seguimiento, gestión de riesgos y evaluaciones referentes al sistema de control interno que abone a la ejecución eficiente de las operaciones del área de compra de materiales y suministros como a la entidad en general; implementando también actividades de monitoreo, para corregir las deficiencias identificadas, evaluando al personal y tomando medidas correctivas y supervisión de las mismas.

También se requiere anexar más personal al área de compra de materiales y suministros para cubrir todas las actividades correspondientes de manera eficiente, de tal manera que se cuente con suficiente supervisión del destino de los suministros adquiridos.

El responsable del área tiene que dar seguimiento a las actividades del departamento, y fortalecer las debilidades en el proceso de adquisición, de tal manera que las compras sean las requeridas por las diferentes áreas, validadas con requisiciones debidamente firmadas al momento de entrega.

Se deben de atender las quejas y sugerencias por parte del responsable del área de tal manera que se identifique el personal involucrado para dar respuesta a las diferentes inquietudes generadas. El responsable del área debe trabajar de la mano con la unidad de auditoría interna para fortalecer el sistema de control interno mediante evaluaciones del desempeño y cumplimiento de los objetivos del área.

Se ha detectado una debilidad en el flujo de procesos de compra de materiales y suministros, la cual es la falta de remisión al momento de entrega de los productos solicitados; para corregir esta situación, es importante incluir en el flujo de procesos la manera de entrega de

los suministros, la cual sería adjuntar un formato de remisión por cada orden de compra, de tal manera que se pueda confirmar que esta última coincide con lo que se compró y se entregó en destino correcto; de este modo se filtrará cualquier adquisición que no haya sido solicitada y por ende malversada.

## **5.5. Conclusiones del Caso**

La evaluación se realizó dividiendo el cuestionario según los componentes del Control Interno, además como fase introductoria se presenta un módulo inductivo sobre aspectos generales del Control Interno en la empresa.

Existe un nivel de confianza del 80%, lo cual indica una alta calificación al evaluar aspectos generales del Control Interno de la empresa como es contar con medidas para proteger los recursos de la empresa, comprensión sobre los objetivos que persigue el control interno, con la salvedad de no contar con personal destinado al seguimiento del Control interno; situación que se puede confirmar en la estructura organización de la empresa.

En el componente de Ambiente de Control, se obtuvo un nivel de confianza moderado de 66%, ya que se cuenta con un código de conducta, y un perfil estratégico formal que es del conocimiento de los empleados; pero por otro lado el personal es insuficiente para el desempeño efectivo del área de materiales y suministros, no existe evaluación del desempeño ni rendición de cuentas dentro de dicha área.

En el caso de la Evaluación del Riesgo, se presenta un bajo nivel de confianza de 44 %, debido a que este componente de Control Interno cuenta con varios incumplimientos relacionados al seguimiento de objetivos del área, falta de identificación y evaluación de riesgos; situación que limita las actividades de cambio dentro de la organización y la toma de medidas correctivas o preventivas ante las debilidades existentes en el área de compra de materiales y

suministros; dejando como resultado, ejecución de procesos con debilidades o vacíos de manera repetitiva y constante.

Las Actividades de Control también presentan un nivel de riesgo alto con un 46%, debido a que no se hacen estudios para evitar los riesgos dentro del área, además de debilidad en salvaguardar las adquisiciones recibidas de materiales y suministros, a pesar de que el área cuenta con procesos establecidos para su desempeño; también existe una falta de supervisión para garantizar la ejecución de los mismos y una falta de remisión de suministros al momento de entrega al destino final.

Referente al componente de Información y Comunicación, presenta un nivel de confianza del 75%, la cual es moderada; debido a que efectivamente la empresa suministra información necesaria para cumplir las actividades diarias, además de contar con comunicación relacionada a quejas y sugerencias. A pesar de los aspectos positivos anteriores, este componente tiene un nivel de riesgo moderado de 25%, por no dar seguimiento a las quejas y sugerencias recibidas, ni dar a conocer niveles de cumplimiento de objetivos del área.

En el último componente de Control Interno tiene un alto nivel de riesgo de un 100 %, por no contar con evaluaciones de control interno dentro del área de compra de materiales y suministros, consecuentemente no se investigan ni se corrigen las deficiencias encontradas, como resultado de lo anterior, no existe supervisión de acciones correctivas, evaluación de resultados del personal ni de los procesos ya establecidos.

Si bien existe cumplimiento y debilidades en cada uno de los componentes del Control Interno, al tomar en cuenta los datos conjuntos, el resultado de la evaluación indica que los niveles de riesgo superan los del nivel de confianza dentro de empresa (ver anexo 4). De lo anterior, se concluye que el cumplimiento del Control Interno en la empresa Marnicsa cuenta con

un nivel de confianza bajo y un nivel de riesgo moderado, limitando la protección de la entidad ante situaciones imprevistas y aumentando las posibilidades de pérdidas monetarias.

## **5.6. Recomendaciones del Caso**

Para el fortalecimiento del Control Interno de la empresa Marnicsa, se recomienda insertar una unidad de Control Interno que destine personal puntual que dé seguimiento al cumplimiento de las diferentes áreas de la entidad conforme a los objetivos de las mismas, además de asignar personal suficiente para cumplir las tareas a desempeñar en el área de compra de materiales y suministros, incluyendo también medidas evaluativas y de control para promover el cumplimiento en el desempeño del mismo.

También, es recomendable dar seguimiento a la ejecución de los manuales de procedimientos y de funciones existentes, de tal manera que estos sean practicados y supervisados según las diferentes actividades de control requeridas por el área de compra de materiales y suministros.

Se recomienda además, fortalecer las actividades de control y de monitoreo para evaluar y corregir las deficiencias del área, de tal manera que se minimicen los riesgos y aprovechen las oportunidades tanto en área específica como en la empresa en general.

## **VI. Conclusiones**

Se entiende por control interno todas aquellas medidas y normas que una organización emplea con el objetivo de salvaguardar los recursos contra una mala administración, lo cual ocasionaría pérdidas, fraude e incluso ineficiencia de parte de los miembros que integran la empresa. Es importante el cumplimiento de normas y políticas para el buen uso de los recursos de la empresa, y que otras actividades se cumplan de una manera efectiva, permitiendo el crecimiento de la empresa. El control interno puede ayudar a garantizar una confiabilidad en los informes financieros, a evitar sorpresas sobre el camino y a tomar decisiones más acertadas para el rumbo de la empresa.

Por otro lado según el modelo COSO (2013), el control interno es el proceso llevado a cabo por la administración, dirección y todo el personal que compone a la entidad, creado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a las operaciones, información y cumplimiento de las normas y políticas establecidas por la entidad. Este modelo indica que es aplicable a toda entidad sea esta pequeña, media o grande, así como también organismos públicos, con o sin fin de lucro, y cada una de estas entidades es libre de implementar el control interno de manera distinta una de la otra.

Se logró comprender y analizar cada uno de los componentes de control interno según el informe COSO: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y comunicación, Actividades de Monitoreo.

El área de compras de materiales y suministros es una de las partes más delicada de la empresa, pues una de sus funciones más importantes es la reducción de costos y obtención de utilidades y eficiencia en el negocio; es que es obtener mediante negociaciones los recursos

necesarios que ayuden en el cumplimiento de la misión de la organización, obtener el recurso de una buena calidad, la cantidad necesaria, a un buen precio en el momento justo.

Dentro de los controles más destacados del área de compras se mencionan los siguientes: solo el personal autorizado puede empezar el proceso de compras, las requisiciones de pedidos solo se recibirán una vez autorizados por los responsables de cada área, se solicitaran tres cotizaciones sobre la compra las cuales serán evaluadas por la calidad, entrega y precio del producto, se emitirá la orden de compra o cheque según sea la compra crédito o contado respectivamente, la entrega se revisara la factura contra la orden emitida, se constatará que todo está bien y se registrara en el sistema contable para su cargo al área correspondiente, caso contrario, se le hará una notificación al proveedor la cual se evaluara si amerita el rechazo del producto. Es importante mencionar también el estricto control físico y la responsabilidad de la persona encargada del área donde se almacén los productos, para una buena administración de los recursos de la empresa.

A través de un análisis FODA y un cuestionario se logró evaluar la aplicación del Control Interno en el área de Compras de la empresa Mariscos de Nicaragua, S.A. durante el primer semestre 2015, la empresa cuenta con normas, políticas, al mismo tiempo mantiene informados y da a conocer sus disposiciones a los integrantes de la empresa, particularmente a esta área. Se manejan una serie de procedimientos para efectuar la actividad de compra, pero no existe un área responsable de revisar el cumplimiento de estos procedimientos, normas y políticas, por lo cual puede que se esté haciendo mal uso de los recursos de la empresa. Así mismo el flujo-grama de los procedimientos de compras presenta una debilidad al momento de realizar la entrega de materiales y suministros a las diferentes áreas solicitantes.

## VII. Referencias Bibliográficas

Arens Randal Alvin A., & Elder Mark S. Beasley (2007). *Auditoria un enfoque integral*.

Decimoprimera edición, Pearson Educación, México.

Cubillos O. (2010), *Gestión de Operaciones*. Recuperado de <http://cubillos.info/objetivos-importancia-departamento-de-compras>.

Cuellar, G. (2003), *Principios de Control Interno Generales*. Recuperado de

<http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/tgarfse89.html/>

Estupiñan, R. (2006). “*Control Interno y Fraudes con base en los ciclos transaccionales*”. 2da.

Edición., Colombia, Ecoe Ediciones.

Gonzales A., (2013). *La importancia del Control Interno en la empresa*. Recuperado de

<http://www.soyconta.mx/la-importancia-del-control-interno-en-la-empresa/>

González I. (2014, Marzo 11). *Importancia del control interno en las pymes*. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>

Santillán J. (1997), *Manual del auditor: elementos de auditoría*, ediciones contables

administrativas y fiscales, Tmo1, México.

Hernández & Hernández (2005), *El control interno operativo del área de compras*. Recuperado

<http://pdfs.wke.es/5/1/4/2/pd0000015142.pdf>.

Ladino E., (s.f). Recuperado de

<http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyZFauAAFMSmRLmys.php>

Mantilla S. (2007), *Control Interno: Informe COSO*, Colombia, Ecoe Edicione.

Meigs, W. Larsen, J. (1994). *Principios de Auditoría*. Segunda Edición. México. Editorial Diana.

Nahun, F., (s.f.). Recuperado de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2545-tecnicas-de-evaluacion-de-riesgos-analisis-preliminar-de-peligros>.

Narváez A. (2004), *Contabilidad II*, cuarta edición, Nicaragua, AN Ediciones.

Schuster, J.A.(1992).*Control Interno*. México: Machi.

Suárez, A. S. (1991). *La moderna auditoria un análisis conceptual y metodológico*. España: McGraw Hill.

Singaicho T. (2010). *Control Interno de compras*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/thalycs/control-interno-de-compras>

# **VIII. ANEXOS**

## ANEXO 1

### Cuestionario de Control Interno- Área de Compras

Mariscos de Nicaragua, S.A.

Cuestionario de Control Interno – Área de compra de materiales y suministros.

TABLA NO.2.

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Generales Control Interno	¿Se tiene conocimiento del significado de Control Interno?	X		1	20
	¿Existe comprensión sobre los objetivos que persigue la implementación de control interno en la empresa?	X		1	20
	¿Existen medidas para proteger recursos de la empresa?	X		1	20
	¿Se cuenta con personal eficiente dentro de la empresa?	X		1	20
	¿Existe personal destinado a la consecución de un efectivo Control Interno en la empresa?		X	0	0
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0 % C/pregunta: 20 %		Resultados:		<b>80%</b>	
				% Max.: 100%	
Nivel de confianza: 80% alta					
Nivel de Riesgo: 20% bajo					
COSO:	¿Existe un código de conducta dentro de empresa?	X		1	8,33
	¿Se cuenta con misión y visión organizacionales?	X		1	8,33

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Ambiente de Control	¿Se encuentran documentadas?	X		1	8,33
	¿Es del conocimiento de todos los empleados?	X		1	8,33
	¿Se tiene una estructura organizativa determinada?	X		1	8,33
	¿Posee la empresa un manual de funciones determinando líneas de autoridad y descripción de funciones?	X		1	8,33
	¿La cantidad de personal es adecuado para el desempeño eficiente del área de compra de materiales y suministros?		X	0	0
	¿Existen procesos de selección y capacitación del personal?	X		1	8,33
	¿Hay rotación de personal?		X	0	0
	¿La contratación de personal es formal y ratificado por un asesor legal?	X		1	8,33
	¿Se realiza evaluación de desempeño del personal del área?		X	0	0
	¿Existe rendición de cuentas dentro del área?		X	0	0
	Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0		Resultados:		<b>66,6%</b>
% C/pregunta: 8.33 %		% Max.: 100%			
Nivel de confianza: 66,66 % moderado					
Nivel de Riesgo: 33,33 % moderado					
	¿La empresa posee objetivos globales?	X		1	11,11

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Evaluación del Riesgo	¿La empresa cuenta con objetivos específicos para cada área?	X		1	11,11
	¿Los objetivos son comunicados a los empleados?	X		1	11,11
	¿El responsable del área da seguimiento al cumplimiento de los objetivos correspondientes?		X	0	0
	¿Son identificados los riesgos potenciales para cumplir objetivos?		X	0	0
	¿Los riesgos identificados son posteriormente evaluados?		X	0	0
	¿Se toman medidas para minimizar riesgos?		X	0	0
	¿Se realizan actividades de cambio dentro de la organización?		X	0	0
	¿Se cuenta con flujos de procesos que detalle los pasos a seguir para las compras de materiales y suministro?	X		1	11,11
	Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0  % C/pregunta: 11,11 %		Resultados:		<b>44,4%</b>
Nivel de confianza: 44,44 % baja					
Nivel de Riesgo: 55,56 % alto					
	¿Se hacen estudios por parte de la dirección para evitar los riesgos del área?		X	0	0

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Actividades de Control	¿El área cuenta con procesos establecidos para su desempeño?	X		1	9,09
	¿Se hace cotizaciones para elegir proveedor de Compra de materiales y suministros?	X		1	9,09
	¿Las órdenes de compra son debidamente justificadas?	X		1	9,09
	¿Se salvaguardan las adquisiciones recibidas?		X	0	0
	¿Existe responsable de recibir materiales y suministros?		X	0	0
	¿Se cuenta con documentos que soporten las compras?	X		1	9,09
	¿Los soportes están debidamente firmados?	X		1	9,09
	¿Se cuenta con supervisor que verifique destino de materiales y suministros?		X	0	0
	¿Los flujos de procesos son analizados y mejorados?		X	0	0
	¿Se asegura la entrega de materiales y suministros oportuna?	X		1	9,09
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0		Resultados:			<b>54.5%</b>
% C/pregunta: 9,09 %		% Max.: 100%			
Nivel de confianza: 54.5 % moderada					
Nivel de Riesgo: 45.5 % alto					

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Información y comunicación	¿La empresa suministra información como manuales, reglamentos, políticas, etc.?	X		1	12,5
	¿Se actualizan y se dan los cambios en manuales, reglamentos, etc.?	X		1	12,5
	¿Se suministra al personal la información necesaria para cumplir actividades?	X		1	12,5
	¿Las quejas y sugerencias son recibidas y comunicadas a las personas pertinentes?	X		1	12,5
	¿Se le da seguimiento a las quejas y sugerencias?		X	0	0
	¿Se da a conocer el nivel de cumplimiento de objetivos del área?		X	0	0
	¿Los proveedores conocen las expectativas de calidad en materiales y suministros requeridos por la empresa?	X		1	12,5
	¿El área cuenta con medios de comunicación estables y efectivos?	X		1	12,5
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0		Resultados:			<b>75%</b>
% C/pregunta: 12,5 %		% Max.: 100%			
Nivel de confianza: 75 % moderada					
Nivel de Riesgo: 25 % moderado					
	¿Se realizan evaluaciones de Control Interno dentro del área?		X	0	0

Aspectos	Preguntas	Respuestas		Valor	%
		Si	No		
Actividades de Monitoreo	¿Se investigan las deficiencias encontradas en el seguimiento de procedimientos del área?		X	0	0
	¿Se corrigen las deficiencias encontradas?		X	0	0
	¿Se evalúan los resultados de las evaluaciones del personal?		X	0	0
	¿Se supervisa las acciones correctivas?		X	0	0
Criterios: Cumple: 1 No Cumple: 0		Resultados:			<b>0%</b>
% C/pregunta: 20 %		% Max.: 100%			
Nivel de confianza: 0 % nulo					
Nivel de Riesgo: 100 % Alto					

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 2

Tabla No.3 Evaluación de cuestionario Control Interno

NIVEL DE CONFIANZA		RIESGO
Alta	76-95%	Bajo
Moderado	51-75%	Moderado
Baja	15-50%	Alto

Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3

#### Cálculo de Evaluación de cuestionario Control Interno

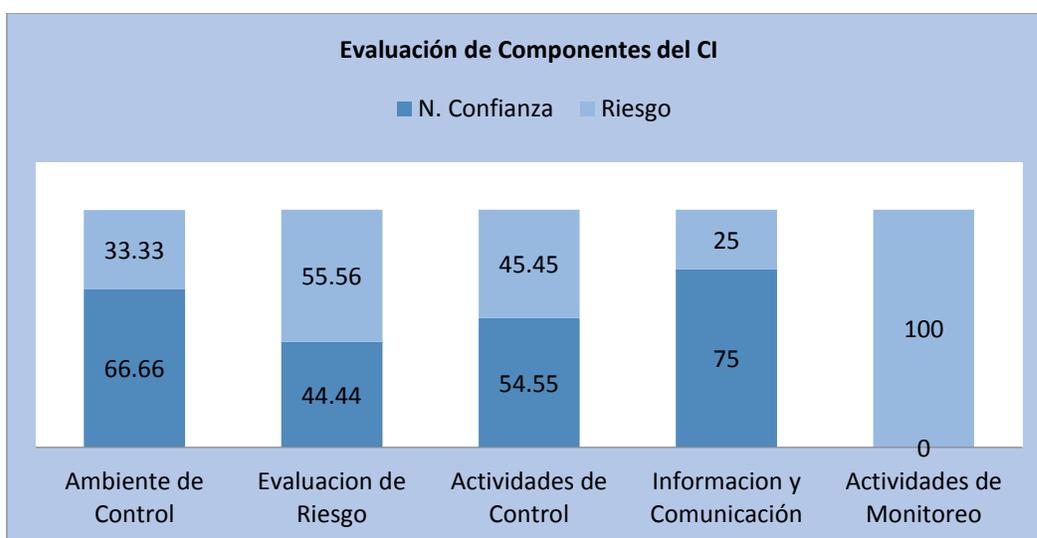
Nivel de Confianza: Calificación ponderada

Ponderado

Riesgo: Ponderado-Nivel de Confianza

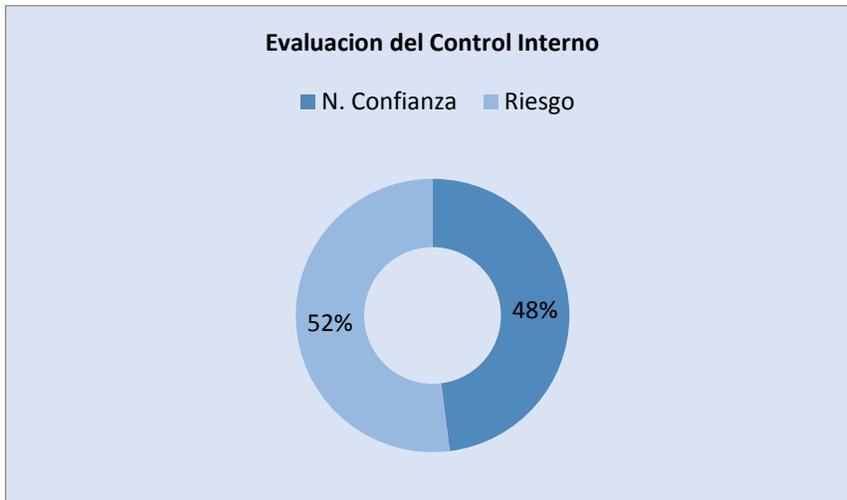
Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 4 Representación Gráfica de Evaluación de Control Interno



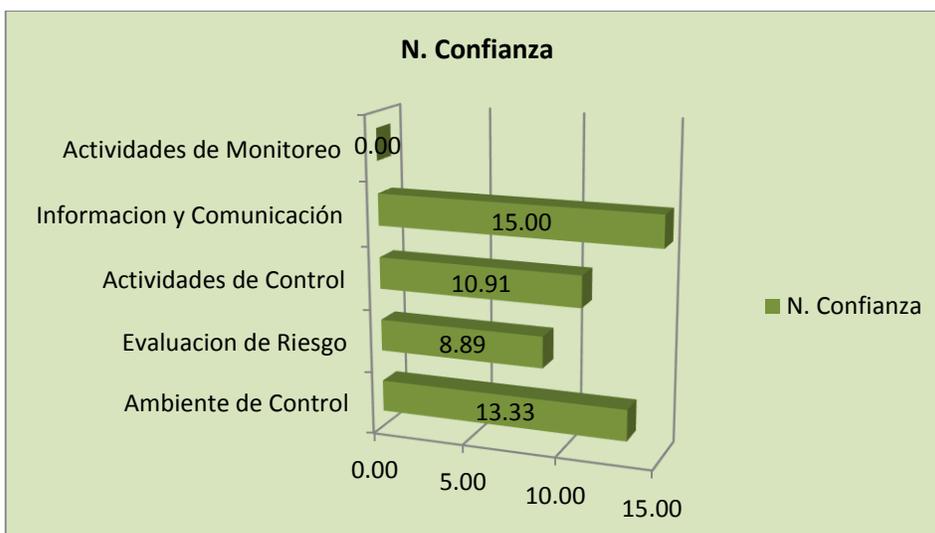
#### Matriz de Cálculo

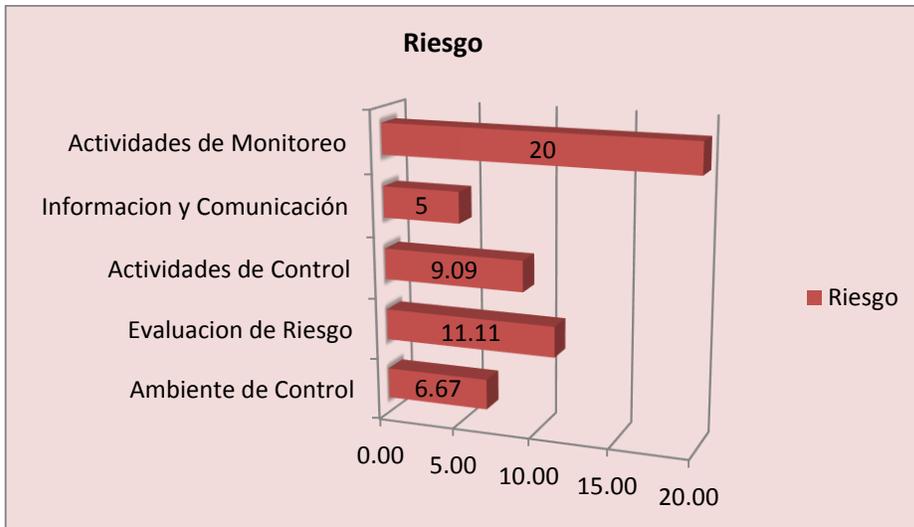
COMPONENTE	N. Confianza	Riesgo	Total
Ambiente de Control	66.66	33.33	100
Evaluación de Riesgo	44.44	55.56	100
Actividades de Control	54.55	45.45	100
Información y Comunicación	75.00	25.00	100
Actividades de Monitoreo	0.00	100.00	100
TOTALES	240.65	259.34	500
	48%	52%	



#### Matriz de Calculo – Participación según componente

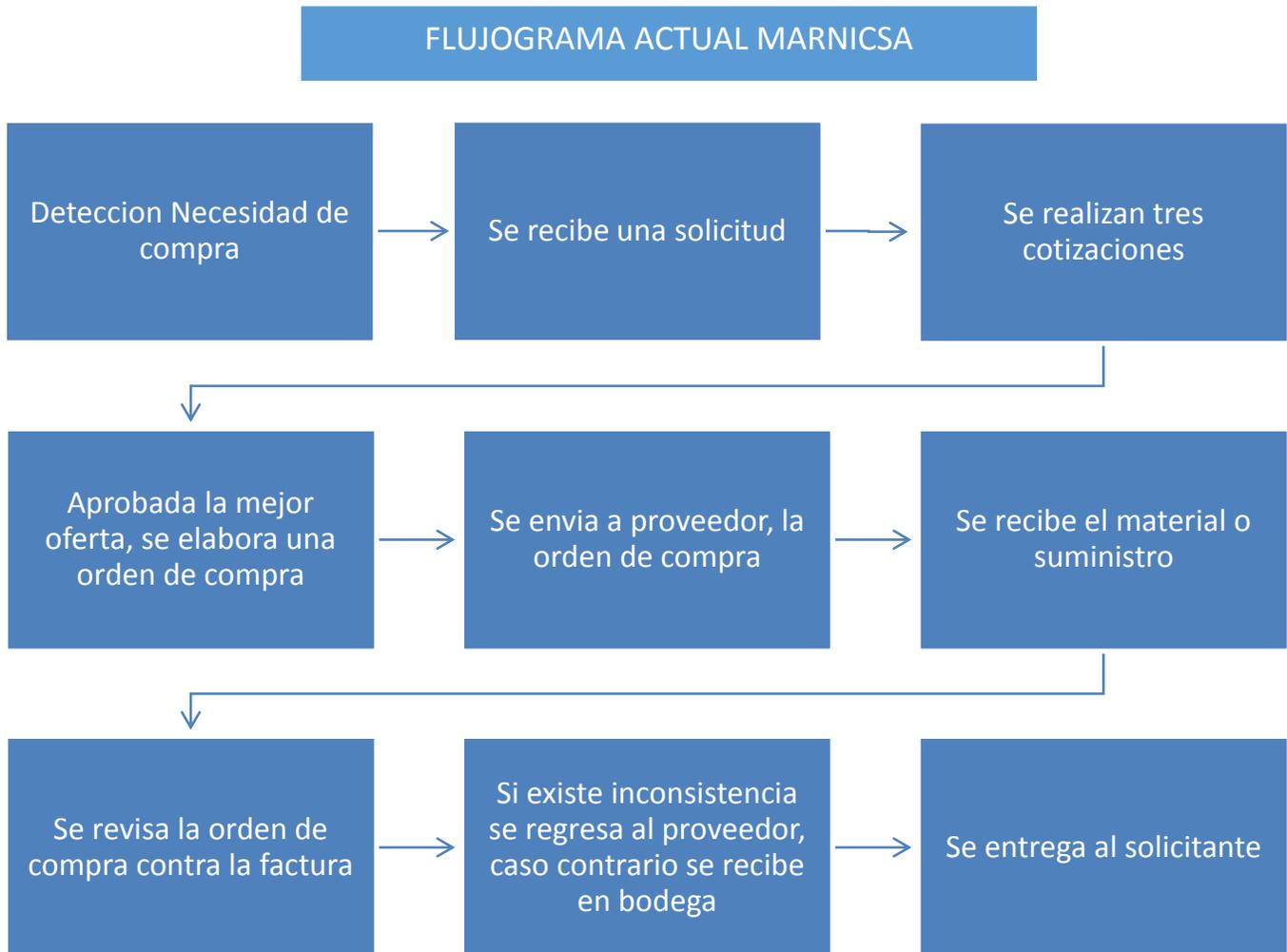
COMPONENTE	N. Confianza	Riesgo
Ambiente de Control	13.33	6.67
Evaluación de Riesgo	8.89	11.11
Actividades de Control	10.91	9.09
Información y Comunicación	15.00	5.00
Actividades de Monitoreo	0.00	20.00
<b>TOTALES</b>	<b>48%</b>	<b>52%</b>





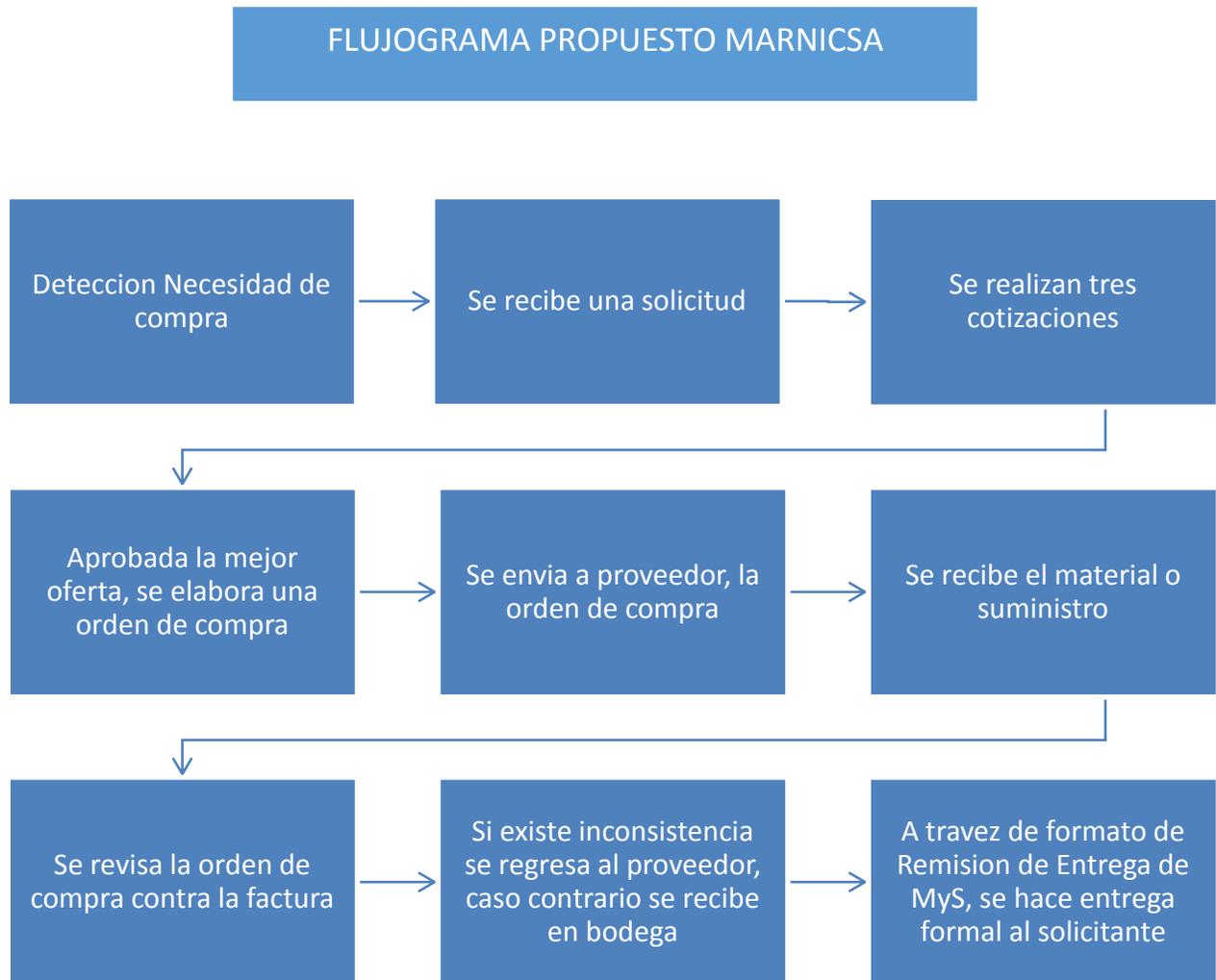
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 5 Flujograma actual



Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 6 Flujograma propuesto



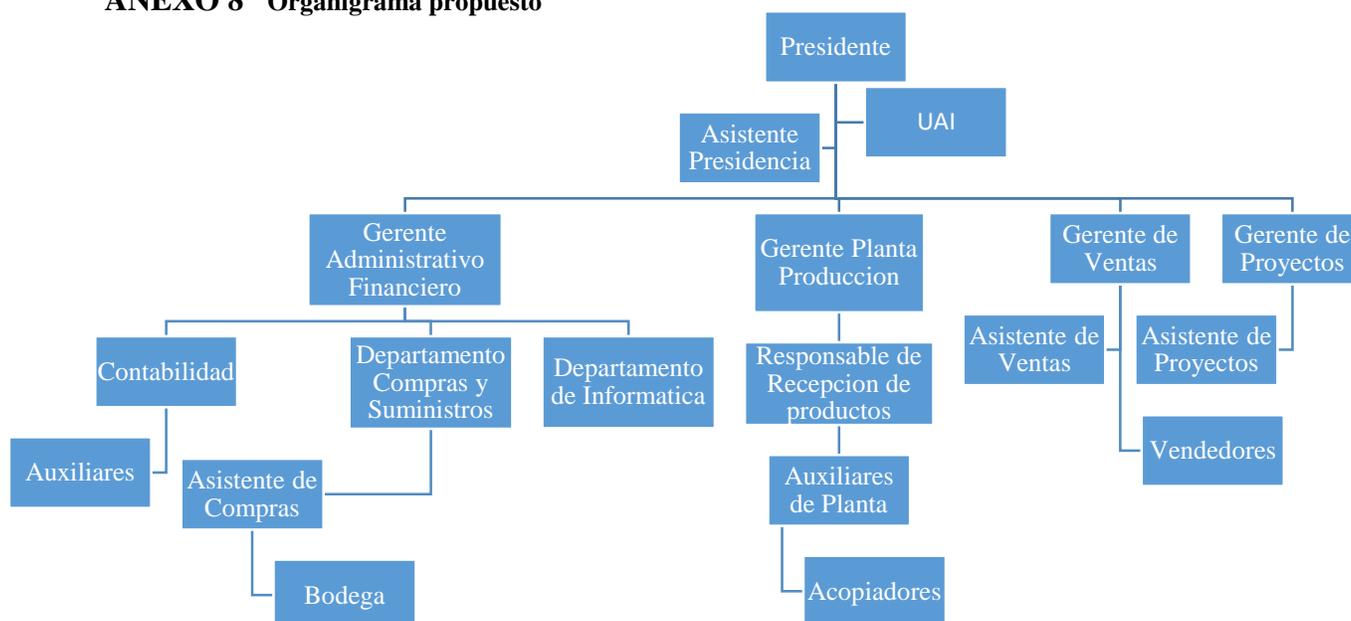
Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 7 Formato de Remisión Propuesto

<b>Empresa Mariscos de Nicaragua, S.A.</b>	
<b>Remisión de Materiales y Suministros</b>	
<b>No. Ord. Compra:</b>	<b>No. Consecutivo</b>
	<b>Fecha:</b>
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Origen:</b>	<b>Destino:</b>
<b>Entregado</b>	<b>Recibido</b>

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO 8 Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración propia