

Universidad Autónoma de Baja California  
Facultad de Contaduría y Administración



**“Propuesta de un sistema de control interno contable de aplicación en la empresa  
Comercializadora IKAL, S. de R.L. de C.V.”**

Tesis

Que para obtener el grado de Maestro en Administración

Presenta:

German Ruiz Ontiveros

Director de Tesis:

Dr. Luis Alfredo Ávila López

Tijuana Baja California, a 18 de enero del 2021

## **Resumen ejecutivo -**

El presente estudio de caso tiene la finalidad de evaluar el control interno contable de la empresa comercializadora de alimentos al por mayor denominada Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos CRECE, así como el cuestionario del modelo Ernst & Young con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades del área contable y proponer medidas correctivas que fortalezcan su control interno contable y con ello mitigar riesgos operacionales.

Para efectos de elaborar la propuesta correctiva del control interno contable, se adaptaron y aplicaron los principios de las Normas Internacionales de Auditoría (NIA) en su boletín 315 y el modelo COSO, así como el modelo de control interno Ernst & Young, todas ellas alineadas a la misión, visión y objetivos del negocio.

Es necesario mencionar que la importancia de realizar acciones correctivas que fortalezcan el control interno es de suma importancia para reducir los riesgos operacionales como lo son posibles fraudes y poder tener una guía de referencia que permita a la administración a fin de identificar desviaciones que pudieran poner en riesgo el logro de sus objetivos y metas.

Palabras clave: Control Interno, Modelo COSO, Modelo de Control Interno Ernst & Young, Gestión de Riesgos, Comercializadora de Alimentos

**Executive summary -**

The purpose of this case study is to evaluate the internal control in the accounting department of the wholesale food company Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. through the application of the data collection instruments such as CRECE questionnaire, as well as the Ernst & Young model of internal control questionnaire with the purpose of identifying the strengths and weaknesses of the accounting department and propose corrective measures that strengthen its internal control and thereby mitigate operational risks.

For the purposes of preparing the corrective proposal for internal control at the accounting department, the principles of the International Auditing Standards in its bulletin 315 and the COSO model were adapted and applied, as well as the Ernst & Young internal control model, all of them aligned with the mission statement, vision statement and business objectives.

It is important to mention that taking corrective actions to strengthen internal control are important to reduce operational risks such as possible fraud and to be able to have a guideline that allows management to identify deviations that could drive a risk to achieve their objectives and goals.

## Contenido

|                                                                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Resumen ejecutivo - .....                                                                                                                                                 | 2  |
| Executive summary - .....                                                                                                                                                 | 3  |
| CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN .....                                                                                                                                           | 8  |
| 1.1- Antecedentes de la empresa.....                                                                                                                                      | 8  |
| 1.2.- Justificación y limitaciones del caso de estudio .....                                                                                                              | 9  |
| 1.2.1 Justificación: .....                                                                                                                                                | 9  |
| 1.2.2 Justificación económica: .....                                                                                                                                      | 9  |
| 1.2.3 Justificación social: .....                                                                                                                                         | 9  |
| 1.2.4 Justificación metodológica:.....                                                                                                                                    | 10 |
| 1.2.5 Limitaciones del proyecto:.....                                                                                                                                     | 10 |
| 1.3.- Planteamiento del problema .....                                                                                                                                    | 10 |
| 1.4.- Objetivos de la investigación.....                                                                                                                                  | 11 |
| 1.4.1.- Objetivo General.....                                                                                                                                             | 11 |
| 1.4.2.- Objetivos Específicos .....                                                                                                                                       | 11 |
| 1.5.- Preguntas de investigación .....                                                                                                                                    | 11 |
| 1.6.- Alcance de la investigación .....                                                                                                                                   | 11 |
| CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO .....                                                                                                                                         | 12 |
| 2.1.- Origen de un sistema de gestión .....                                                                                                                               | 12 |
| 2.2.- Concepto de control interno y su evolución .....                                                                                                                    | 13 |
| 2.3.- El impacto del control interno en las distintas áreas funcionales de la organización .....                                                                          | 22 |
| 2.4.- Control interno como sistema de trabajo en las empresas .....                                                                                                       | 25 |
| 2.5.- Tabla comparativa de distintos modelos metodológicos de control interno.....                                                                                        | 28 |
| 2.6.- Modelo COSO .....                                                                                                                                                   | 30 |
| 2.6.1- Relación con Normas Internacionales de Auditoría (NIA).....                                                                                                        | 32 |
| 2.7.- Modelo de Evaluación Control Interno Ernst & Young .....                                                                                                            | 33 |
| CAPÍTULO III – MARCO CONTEXTUAL .....                                                                                                                                     | 35 |
| 3.1.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel internacional .....                                                                  | 35 |
| 3.2.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel Nacional .....                                                                       | 36 |
| 3.3.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas en Baja California de acuerdo con el Sistema Automatizado de Información Censal –SAIC- ..... | 37 |

|                                                                                                                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.4.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas en la ciudad de Tijuana Baja California de acuerdo con el Sistema Automatizado de Información Censal –SAIC- ..... | 38 |
| CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA .....                                                                                                                                                                | 40 |
| 4.1.- Diseño de la investigación .....                                                                                                                                                         | 40 |
| 4.2.- Horizonte temporal y espacial .....                                                                                                                                                      | 40 |
| 4.3.- Tipo de diseño metodológico.....                                                                                                                                                         | 40 |
| 4.4.- Modelo metodológico .....                                                                                                                                                                | 41 |
| 4.5.- Matriz de congruencia de la investigación .....                                                                                                                                          | 42 |
| 4.6.- Matriz metodológica de la investigación .....                                                                                                                                            | 42 |
| 4.7.- Sujetos de investigación .....                                                                                                                                                           | 43 |
| 4.8.- Instrumento de captura de los datos.....                                                                                                                                                 | 43 |
| 4.9.- Modelo a utilizar para realizar la propuesta.....                                                                                                                                        | 43 |
| 4.10.- Planeación del trabajo de campo .....                                                                                                                                                   | 43 |
| CAPÍTULO V - DESARROLLO DEL CASO.....                                                                                                                                                          | 44 |
| 5.1.- Diagnóstico interno.....                                                                                                                                                                 | 44 |
| 5.1.1- Administración .....                                                                                                                                                                    | 44 |
| 5.1.2- Mercado .....                                                                                                                                                                           | 45 |
| 5.1.3- Rentabilidad.....                                                                                                                                                                       | 46 |
| 5.1.4- Producción .....                                                                                                                                                                        | 47 |
| 5.1.5- Recursos Humanos .....                                                                                                                                                                  | 48 |
| 5.2 Análisis FODA.....                                                                                                                                                                         | 49 |
| 5.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE): .....                                                                                                                                   | 50 |
| 5.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI): .....                                                                                                                                   | 51 |
| 5.2.3 Análisis estratégico MAFE .....                                                                                                                                                          | 52 |
| 5.3 Desarrollo del modelo COSO con adaptación del modelo de Control Interno Ernst & Young.....                                                                                                 | 53 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                                                                                                                                                            | 60 |
| REFERENCIA .....                                                                                                                                                                               | 63 |
| Anexos .....                                                                                                                                                                                   | 65 |

## Índice de figuras

|                                                                                                                                                                                                                                        |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Proceso administrativo o de gestión Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Vázquez 2016) .....                                                                                                                              | 12 |
| Figura 2. Objetivos del control Interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de González (s.f., p 4) .....                                                                                                     | 14 |
| Figura 3 Estructura del Control Interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de boletín No.3 de Colegio de Contadores Públicos de México -CCPM-, (2004) .....                                                  | 15 |
| Figura 4 Componentes de un Sistema de Control Interno de acuerdo al modelo COSO II. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p 29) .....                                                            | 18 |
| Figura 5 Categorías de respuesta al riesgo de Control Interno de acuerdo con el modelo COSO II. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p 31) .....                                                | 19 |
| Figura 6 Evolución reciente del Control Interno. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Julián Laski, 2006) .....                                                                                                                     | 21 |
| Figura 7 Clasificación del Control Interno. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Capote, 2001) .....                                                                                                                                | 21 |
| Figura 8 Sistemas de control por áreas funcionales. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Mendoza, 2012) .....                                                                                                                       | 24 |
| Figura 9 Carácter sistémico de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Aguirre y Carlos (2012, p 12) .....                                                                                     | 25 |
| Figura 10 Fallas que mayormente reinciden en un sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Vilorio (2005, p 89). .....                                                                 | 26 |
| Figura 11 Características de un sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p103).....                                                                                     | 27 |
| Figura 12 Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno Fuente: (Llunitaxi y Vélez, 2015) .....                                                                                                                        | 34 |
| Figura 13 Países proveedores de frutas y verduras importadas a los Estados Unidos. Fuente: “Congressional Research Service”. .....                                                                                                     | 35 |
| Figura 14 Participación en unidades económicas por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI..... | 36 |

|                                                                                                                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 15 Participación personal ocupado por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI.....                       | 36 |
| Figura 16 Participación total de ingresos (millones de pesos) por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI. .... | 37 |
| Figura 17 Adaptación del modelo metodológico COSO. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Llumitaxi y Vélez (2015) .....                                                                                                       | 41 |
| Figura 18 Plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia .....                                                                                                                                                                                            | 43 |
| Figura 19. Análisis FODA .....                                                                                                                                                                                                                         | 49 |
| Figura 20. Matriz de Evaluación Externa.....                                                                                                                                                                                                           | 50 |
| Figura 21. Matriz de Evaluación Interna .....                                                                                                                                                                                                          | 51 |
| Figura 22. Análisis estratégico MAFE .....                                                                                                                                                                                                             | 52 |

## Índice de tablas

|                                                                                                                                                                                                                                   |                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|
| Tabla 1. Diferencias entre el control administrativo y control contable .....                                                                                                                                                     | 16                                  |
| Tabla 2. Tabla comparativa de distintos modelos de control interno administrativo y contable .....                                                                                                                                | 30                                  |
| Tabla 3. Componentes modelo de evaluación control interno Ernst & Young .....                                                                                                                                                     | 33                                  |
| Tabla 4. Tabla comparativa de distintos métricos que presenta la actividad económica 431130 Comercio al por mayor de frutas y verduras frescas de acuerdo con INEGI sobre el estado de Baja California .....                      | 38                                  |
| Tabla 5. Tabla comparativa de distintos métricos que presenta la actividad económica 431130 Comercio al por mayor de frutas y verduras frescas de acuerdo con INEGI sobre la ciudad de Tijuana del estado de Baja California..... | <b>Error! Bookmark not defined.</b> |
| Tabla 6 Matriz de congruencia.....                                                                                                                                                                                                | 42                                  |
| Tabla 7 Matriz metodológica .....                                                                                                                                                                                                 | 42                                  |
| Tabla 8. Desarrollo de modelo COSO.....                                                                                                                                                                                           | 54                                  |

## Índice de anexos

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| Anexo 1. Resultados de Instrumento CRECE .....               | 65 |
| Anexo 2. Cuestionario de Control Interno Ernst & Young ..... | 66 |

## **CAPÍTULO I – INTRODUCCIÓN**

### **1.1- Antecedentes de la empresa**

Comercializadora IKAL, S. de R.L. de C.V. es una empresa mexicana de capital nacional fundada en 2010, ubicada en el domicilio calle Anáhuac #5751 Zona Rio, Rio Tijuana 3ª Etapa C.P. 22226 en Tijuana B.C., actualmente emplea a un total de 15 colaboradores de base y varia la contratación de plazas temporales en función a las necesidades del negocio, esta empresa se dedica a comercializar productos perecederos concretamente hortalizas para clientes nacionales e internacionales.

Dado el acelerado crecimiento que ha presentado en los últimos años, la empresa ha puesto todo su empeño en cubrir la demanda de sus clientes, sin embargo debido a lo rápido que ha venido ocurriendo este fenómeno, existe una omisión de control interno que se adecue a sus necesidades y condiciones actuales, esto ha dificultado la obtención de información útil y confiable en tiempo y forma para la toma de decisiones críticas para el buen desempeño del negocio, así como múltiples omisiones de cumplimiento legal, fiscal y contable.

Actualmente carece de controles internos que le permitan mantener un eficiente funcionamiento de sus áreas administrativas y operativas, esta situación deja abierto a la aplicación de distintos criterios por parte de sus colaboradores en la realización de tareas y toma de decisiones, provocando la escasez de información que facilite y genere confianza para la toma de decisiones, falta de estandarización en la información y tareas, omisión de algunas tareas críticas para el funcionamiento adecuado del negocio, exposición a fraudes, omisión de cumplimiento fiscal y legal, entrega de información financiera tardía, esta realidad genera carga de trabajo adicional para la administración de la empresa, quienes se esfuerzan en corregir y subsanar todas ellas, sin embargo, en algunos casos se ven imposibilitados de poder corregir o subsanarlas a pesar del esfuerzo, generando una coyuntura que coloca a la empresa en una posición de vulnerabilidad ante la falta de información útil para la toma de decisiones de negocio que pudiesen afectar económicamente a la empresa de manera significativa.

## **1.2.- Justificación y limitaciones del caso de estudio**

### **1.2.1 Justificación:**

A través del desarrollo de la siguiente propuesta para la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. se pretende brindar una alternativa de solución que cubra las necesidades de control interno de las cuales carece la organización en su departamento de contabilidad actualmente, con un propósito estratégico mediante el cual le permita fortalecer su competitividad.

Actualmente la empresa cuenta con oportunidades de expansión que no han logrado concretar derivado de una carencia de información financiera que permita a los directivos conocer la situación actual de la empresa, así como el resultado de las operaciones que lleva a cabo y que le permita tomar las decisiones de mayor conveniencia para la empresa. Así mismo, los socios son conscientes que las condiciones actuales del mercado exigen que sus proveedores tengan un buen control sobre la administración de sus procesos administrativos y operativos, ya que esto genera una mayor confianza a sus socios comerciales.

### **1.2.2 Justificación económica:**

La presente propuesta busca crear una solución para asistir a la empresa con sus objetivos de ventas y estrategias de negocio, ya que esta aspira a convertirse en la comercializadora de frutas y verduras líder en el mercado, para ello es indispensable contar con una adecuada administración de información financiera a través de sólidos y estrictos controles internos. Así mismo, desarrollar un robusto y sólido control interno le permitirá fortalecer la confianza de sus clientes y proveedores actuales y penetrar un mercado no explorado a causa de sus condiciones actuales.

### **1.2.3 Justificación social:**

El impacto social que se espera a través de la presente propuesta es que el personal empleado pueda mantener su trabajo, y que mediante la obtención de nuevos contratos y clientes se incremente la plantilla laboral abriendo nuevas plazas y contratando nuevos colaboradores. Por otra parte, se espera que el colaborador desarrolle una cultura de trabajo ordenada y organizada, y que esta nueva cultura no se limite al área de trabajo, sino también se traslade a sus hogares.

#### **1.2.4 Justificación metodológica:**

El control interno en las empresas se puede reconocer como un “traje hecho a la medida”, sin embargo, este proyecto puede contribuir sirviendo de base para empresas que presentan características y condiciones similares para implementar controles internos. Para efectos de elegir un el modelo de control interno que se ajuste mejor al presente estudio de caso se tomara en consideración las siguientes características de la empresa sujeta de estudio:

- i. Empresa comercializadora de frutas y verduras con ventas nacionales y de exportación.
- ii. La empresa cuenta con una parte relacionada en Estados Unidos.
- iii. La empresa tiene por objetivo desarrollar un sistema de control interno contable.
- iv. La Ley Sarbanes Oxley sugiere adoptar el modelo de control interno más popular en la actualidad, refiriéndose en este caso al modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway).

Por lo anteriormente expuesto se plantea adecuar el modelo COSO como el marco adecuado y más viable para incrementar las posibilidades de éxito en el presente estudio de caso.

#### **1.2.5 Limitaciones del proyecto:**

Las limitaciones de este proyecto dependerán de los recursos en tiempo y personal disponible para dedicar a este proyecto por parte de la empresa, asimismo se reconoce el recurso económico como una posible limitación.

#### **1.3.- Planteamiento del problema**

Comercializadora IKAL, S. de R.L. de C.V. es una empresa que comercializa frutas y verduras para mercado nacional e internacional que actualmente presenta un sistema de control interno débil en su departamento contable, ya que en su mayoría no está adecuado a las condiciones y necesidades actuales del negocio o en su defecto no están documentadas en su totalidad, por lo tanto, la contribución a las metas y objetivos organizacionales es débil, así también, esta situación posiciona a la empresa en una condición vulnerable exponiéndola a posibles fraudes, problemas de calidad en los procesos administrativos y toma de decisiones sobre información poco confiable.

#### **1.4.- Objetivos de la investigación**

##### **1.4.1.- Objetivo General**

Realizar un diagnóstico y analizar las necesidades actuales para diseñar una propuesta de control interno contable que ayude a la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. a mitigar riesgos y lograr sus objetivos organizacionales.

##### **1.4.2.- Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico de los procesos, políticas y procedimientos actuales de la empresa en su departamento contable
2. Analizar las necesidades actuales de control interno de la empresa en su departamento contable
3. Elaborar una propuesta de control interno contable eficiente para la empresa que le permita lograr sus objetivos organizacionales.

#### **1.5.- Preguntas de investigación**

1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto al control interno contable?
2. ¿Cómo se ajustan los procesos, políticas y procedimientos actuales a las necesidades del departamento contable?
3. ¿Cuáles son las necesidades actuales de control interno contable del negocio?

#### **1.6.- Alcance de la investigación**

El presente estudio de caso analizará los procesos, políticas y procedimientos del departamento contable de la empresa sujeto de estudio, con el objetivo de proponer nuevos controles internos que apoyen una adecuada gestión de los recursos y mitigar riesgos operacionales, sin embargo, se prevé que pueda utilizarse como base de apoyo para elaborar una propuesta de control interno contable a otra empresa con características similares.

## CAPÍTULO II – MARCO TEÓRICO

### 2.1.- Origen de un sistema de gestión

La combinación del ser humano y una organización lleva inherente del factor riesgo, es por ello por lo que el control interno surge de manera informal bajo la necesidad de administrar y mitigar riesgos en operaciones comerciales y el control de mercancías desde épocas muy antiguas. Con respecto a historia antigua, el autor Maza (2000) citado por Vásquez (2016, p 142) menciona el uso de tablillas mesopotámicas, tablillas de piedra y marfil entre otras como medios o herramientas que surgen con la necesidad de administrar y controlar, por otro lado, Hernández (2006, p38) citado por Vásquez (2016, p 142) refiere que en Mesopotamia se consolidaron los códigos de esa época y épocas anteriores en materia comercial, penal y civil dando como resultado el código Hammurabi con el objetivo de implementar un control sobre las leyes, con el paso del tiempo surgieron diversos personajes y conceptos que hacían ajustes y adecuaciones en función a condiciones de la región y de la época.

No es sino hasta principios del siglo XX cuando Henri Fayol desarrolla de manera formal la teoría clásica de la administración, y definió el acto de gestionar o bien administrar como planear, organizar, dirigir y controlar tal como se muestra en la figura 1, así mismo define el cuarto elemento -control- como el acto de verificar y validar que las actividades se desarrollen y fluyan sin ninguna desviación conforme a lo planeado.



*Figura 1. Proceso administrativo o de gestión Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Vásquez 2016)*

El proceso administrativo de acuerdo Ramírez (2008) comprende un conjunto de actividades y tareas que un administrador debe gestionar con la finalidad de lograr los objetivos organizacionales planteados.

1. Planear. Es el programa de actividades a realizar y objetivos a lograr considerando que debe cumplir con las características de deseable, posible y probable.
2. Organizar. Consiste en disponer y asignar los recursos necesarios para la completar las tareas y actividades que de manera colectiva sumen y permitan el logro de los objetivos.
3. Dirigir. Es la acción de guiar, coordinar y motivar al equipo en el logro de objetivos organizacionales delegando actividades y tareas, promoviendo un alto sentido de responsabilidad, compromiso.
4. Controlar. De acuerdo con Ramírez (2008) el control se identifica como uno de los elementos más críticos dentro de un proceso administrativo, ya que este nos permite monitorear la ejecución, desarrollo y resultado del plan, así como realizar los ajustes necesarios con la finalidad de cumplir con los objetivos.

## **2.2.- Concepto de control interno y su evolución**

### **Control Interno**

González (s.f.) a través del boletín Control Interno-COSO de la comisión de consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos -IMCP- refiere la definición del control interno hecha por el Instituto de Auditores Internos como *“el proceso diseñado para proveer una seguridad razonable en relación con el logro de objetivos de la organización”*, así mismo bajo la definición anterior el control interno establece tres objetivos principales como se muestra en la figura 2:



**Figura 2. Objetivos del control Interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de González (s.f., p 4)**

- 1) Fomentar la productividad y calidad de la operación a través de la optimización de los recursos (mano de obra, costo y calidad).
- 2) Garantizar la calidad y confiabilidad de información asegurando la aplicación de principios contables.
- 3) Atender y cumplir las leyes y regulaciones aplicables evitando multas y sanciones que pudieran poner en riesgo el logro de objetivos y el mismo negocio en marcha.

Cabe agregar que otra definición muy clara de control interno se refiere a la amalgama de una serie de procesos y métodos que permiten que fluyan las operaciones de manera eficiente, segura y confiable, y que a su vez garantizan el cumplimiento de los objetivos, optimización de recursos, operaciones, políticas y procedimientos administrativos. Por lo anterior se entiende que el control interno va más allá de la frontera de un concepto meramente contable con tradicionalmente se interpretaba, este alcanza también las áreas operativas y administrativas, toda vez que en estas áreas también se utilizan y administran recursos de las organizaciones, por consiguiente, el uso y aplicación adecuado de los mismos tienen un impacto económico e influyen en la toma de decisiones (Capote, 2001).

La comisión de auditoría del colegio de Contadores Públicos de México realizó una definición corta pero muy clara sobre la estructura del control interno, e indica que esta radica en el conjunto de políticas y procedimientos diseñados a partir de las características y necesidades de la organización con el propósito de apoyar a la compañía en el cumplimiento y logro de sus objetivos. A continuación, en la figura 3 se presenta de una manera gráfica la estructura del control interno.



**Figura 3 Estructura del Control Interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de boletín No.3 de Colegio de Contadores Públicos de México -CCPM-, (2004)**

Una vez analizado el concepto, objetivos y estructura del control interno, se considera importante repasar la aportación de Matilla y Cante (2005) citado por Santa Cruz (2014, p37) quienes afirman que el control interno es un procedimiento ininterrumpido en el cual se debe involucrar personal de todos los niveles jerárquicos incorporados al organigrama de la empresa, incluidos personal directo e indirecto. Así mismo Santillana (2001) citado por Santa Cruz (2014, p37) señala que el objetivo del control interno consiste en garantizar que la información financiera, administrativa y operacional sea razonable, confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Es por ello que la injerencia y participación del departamento de finanzas se ha extendido a las distintas áreas operativas de las organizaciones, ya que se ha identificado que existe la administración de recursos y activos en todas las áreas administrativas y operativas de una organización, y de que existe impacto económico que a su vez repercute y se ve reflejado en los distintos estados financieros de las empresas que a su vez son la base fundamental para la toma de decisiones.

Ahora bien, se dice que el control interno es un proceso desarrollado en donde intervienen y participan el total de los colaboradores de una organización, incluyendo la participación del consejo administrativo y dirección, así como el resto del personal que la conforman e intervienen en sus operaciones del día a día, lo anterior con la finalidad de mitigar riesgos que comprometan el logro de los objetivos de la organización, incrementando así las posibilidades de éxito. Lo anterior es una interpretación a partir de la definición de Matillas (2007) citado por Bedoya (2014).

Por otra parte, los autores como Navarro y Ramos (2016) hacen alusión a lo expresado por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA en inglés) con respecto a las normas de auditoria las cuales clasifican al control interno en función a los procedimientos dirigidos al área financiero o contable y los dirigidos al área administrativa tal como se muestra en la siguiente Tabla 1.

**Tabla 1. Diferencias entre el control administrativo y control contable**

| <b>Control administrativo</b>                                   | <b>Control contable</b>                                                     |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Plan de organización adoptado por la administración.            | Instrumento del plan de la organización.                                    |
| Controles generales sobre toda la organización.                 | Controles específicos sobre las áreas que afectan los estados financieros.  |
| Mantener informada a la empresa de la situación en general.     | Mantener informada a la administración con información financiera oportuna. |
| Coordinar funciones de la organización.                         | Coordinar funciones del departamento.                                       |
| Asegurarse de que se logren los objetivos.                      | Asegurarse de que los objetivos específicos se cumplan.                     |
| Sus controles son sobre cada actividad rutinaria de la empresa. | Sus controles son sobre las actividades realizadas por la administración.   |

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Nieto, 2012)

Lam (2002), Rojas (2007), Segovia (2011) y Nieto (2012) citado por Navarro y Ramos (2016, p 252) definen el control interno financiero o contable por todos aquellos controles, políticas y procedimientos orientados a proteger el patrimonio y asegurar la confiabilidad de la información que revelan los estados financieros de las organizaciones, por otro lado el control interno administrativo es aquel orientado a promover y asegurar la eficiencia y calidad de las operaciones en las distintas áreas funcionales de la organización, ambos aseguran el cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables a la operación.

Navarro y Ramos (2016) aseguran que *“el control interno facilita la planeación, la organización y la ejecución de procesos orientados a proteger a la organización de las variadas situaciones de vulnerabilidad inherentes a la actividad que ejecuta”*, por otra parte, Plascencia (2010) menciona en una de sus publicaciones que el control interno ha evolucionado de tal manera que ya no se limita en su aplicación a los departamentos de contabilidad y finanzas, y su concepto ha evolucionado a una versión más integradora involucrando a las distintas áreas operativas de las organizaciones, con el propósito de generar una mayor confiabilidad de la información, incrementar la eficiencia y calidad de las operaciones, y, asegurar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas adoptadas e implementadas por las organizaciones.

Así mismo, comenta que la implementación y aplicación del nuevo concepto de control interno y sus componentes de acuerdo al modelo COSO II tal como se puede apreciar en la figura 4 promueve el involucramiento y fomenta la participación de los colaboradores de todos los niveles de una organización, lo que permite una mejor comprensión sobre el alcance, enfoque y objetivos del control interno como sistema, generando un alto impacto y beneficio en la organización de tareas, fomenta la implementación de indicadores que permiten medir el desempeño de las distintas áreas funcionales de la organización, mitiga riesgos, fortalecimiento del liderazgo entre otros.



**Figura 4 Componentes de un Sistema de Control Interno de acuerdo al modelo COSO II. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p 29)**

Ambiente de Control. En orden de importancia, Henao (2017) refiere que el componente principal es el ambiente de control, lo anterior debido a que de este depende el resto de los componentes, ya que se encarga de originar un ambiente de disciplina y orden que se requiere para el buen funcionamiento del resto de los componentes. El objetivo principal de este componente radica en promover el orden y la educación que funge como base para el logro de los objetivos organizacionales, lo anterior partiendo de los valores, principios e integridad que deberán ser modelados por los colaboradores de todos los niveles de la organización.

Los elementos que comprende este componente son:

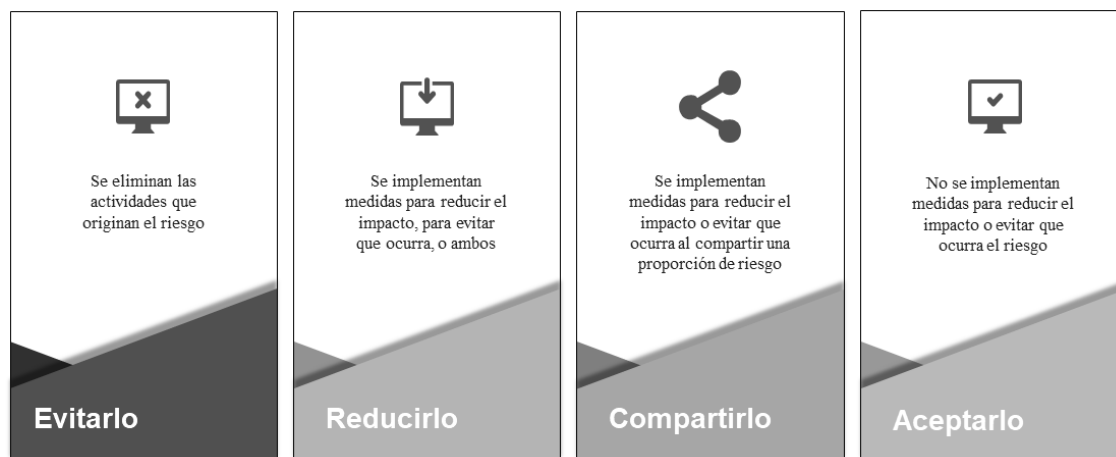
- a) Cultura de gestión de riesgos.
- b) Habilidades para identificar el riesgo.
- c) Valores éticos e integridad.
- d) Visión de la dirección.
- e) Aplicación responsable de habilidades y aptitudes.
- f) Estructura organizacional.
- g) Líneas de autoridad y responsabilidades.
- h) Administración del recurso humano.

Establecimiento de objetivos. Los objetivos nacen primero que los riesgos, y estos a su vez deben estar alineados y apoyar la misión de la organización, y ser congruentes con los posibles riesgos previamente identificados.

Identificación de riesgos. Consiste en distinguir claramente los riesgos tanto internos como externos de las oportunidades.

Evaluación de riesgos. Este componente tiene como objetivo identificar, analizar y mitigar posibles riesgos, así como la debida comunicación a los colaboradores y clasificación en orden de significancia de los mismos.

Respuesta al riesgo. Las respuestas al riesgo se clasifican en cuatro categorías distintas como a continuación se muestra en la figura 5:



**Figura 5 Categorías de respuesta al riesgo de Control Interno de acuerdo con el modelo COSO II. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p 31)**

Actividades de control. El tercer componente comprende la serie de políticas, procedimientos e instrucciones de trabajo que facilitan la gestión de posibles riesgos previamente identificados.

Información y comunicación. Este establece los medios de comunicación para que la información sea identificada, recopilada, así como también garantice que esta sea transmitida de manera clara y oportuna al total de los colaboradores para que a su vez estos atiendan de manera exitosa sus roles y responsabilidades.

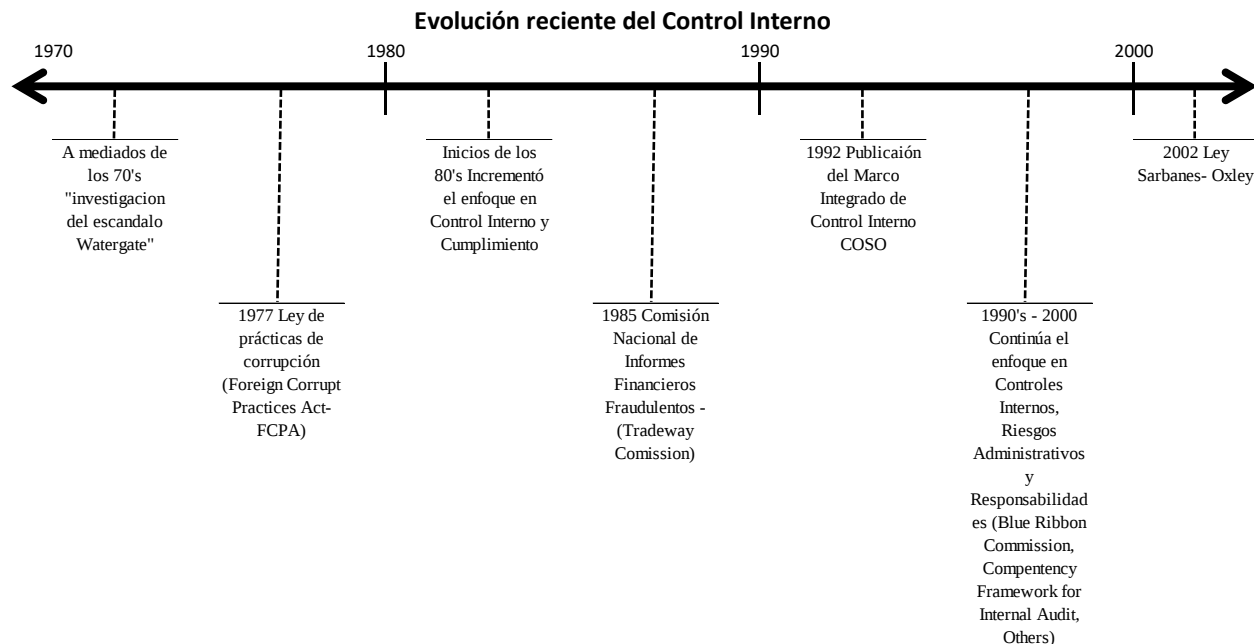
Supervisión y monitoreo. Verifica el buen funcionamiento y efectividad del sistema de control interno.

### **Evolución del control interno**

El director de la firma de consultoría PFK Julián Laski (2006) afirma que el control interno ha evolucionado en función a acontecimientos que han motivado un ajuste en el alcance con la finalidad de asegurar la protección de los intereses de las empresas ya sean públicas o privadas contra el mal uso y aplicación de sus recursos, así como incrementar la confiabilidad de la información financiera, de tal manera que permita a los directivos y dueños tomar decisiones que mejor convengan a los intereses de las organizaciones con el propósito de lograr sus objetivos.

Originalmente se consideraba ya sea al contralor, director financiero o al mismo auditor interno como el principal responsable del correcto diseño e implementación control interno, así como de su debido funcionamiento. Por otro lado, los auditores externos eran considerados los encargados de asegurar el correcto funcionamiento como una responsabilidad inherente a dictaminar los estados financieros. Hoy en día el concepto de control interno representa una prioridad para las empresas e involucra elementos adicionales a la contabilidad, así como la participación de todos los colaboradores a nivel organización, lo anterior con la finalidad de maximizar la eficiencia, el cumplimiento de las regulaciones y obligaciones, así como el logro de objetivos.

De acuerdo con Julián Laski la evolución reciente del control interno se debe a acontecimientos importantes que generan la pauta para ello. A continuación, a través de la figura 6 se muestra de manera cronológica los eventos más sobresalientes que han propiciado los cambios más significativos en el control interno:



**Figura 6 Evolución reciente del Control Interno. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Julián Laski, 2006)**

Por su parte Capote (2001) manifiesta que el control interno ha evolucionado en función a la necesidad de las organizaciones por incrementar el alcance hacia las distintas áreas funcionales de las empresas. Existen tres clasificaciones de control interno según el propósito que se desee perseguir, Control Interno Administrativo u Operacional, Control Interno Contable y la Verificación Interna tal y como se muestra en la figura 7.



**Figura 7 Clasificación del Control Interno. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Capote, 2001)**

En primera instancia define el control interno administrativo u operacional como el sistema encargado de garantizar la optimización de los recursos con la finalidad de producir al menor costo posible y con una calidad excelente, para ello es indispensable desarrollar políticas y

procedimientos que se ajusten a las necesidades del negocio y al mismo tiempo estimulen la eficiencia y mejora continua en las distintas áreas y departamentos de la organización.

Por otro lado, Capote define el control interno contable como un el sistema de control que debe ser trazado e implementado por el departamento de contabilidad con la finalidad de fortalecer la confiabilidad de los datos y registros contables, así como obtener una opinión limpia y sin salvedades de los auditores sobre los estados financieros utilizados por la dirección y gerencia para toma de decisiones.

Finalmente, el mismo autor refiere que la verificación interna incluye todos aquellos procedimientos, controles físicos, estadísticos, de comparación y análisis de variación de cuentas que están dirigidos a mitigar los fraudes y el mal uso de los recursos, dichos procedimientos están a cargos de las distintas áreas funcionales incluyendo financieras y operativas.

Por lo regular el área financiera contable es la encargada de diseñar, implementar y mantener los sistemas de verificación interna que estén sujetas procedimientos contables y una adecuada segregación de funciones e independencia de otras áreas operativas.

### **2.3.- El impacto del control interno en las distintas áreas funcionales de la organización**

Los autores Navarro y Ramos (2016) refieren que las organizaciones adoptan los sistemas de control interno con la finalidad de simplificar la planeación, organización y ejecución de los procesos dirigidos a mitigar los riesgos que llevan por añadidura todas y cada una de las actividades que se ejecutan para mantener un negocio en marcha.

Así mismo Montaña (2010) citado por Navarro y Ramos (2016, p253) afirman que la globalización de los mercados ha obligado la adopción de tecnologías de la información y comunicación entre las organizaciones, lo anterior requiere adecuados sistemas de control interno para proteger información importante que se utiliza para la toma de decisiones.

Es importante mencionar que la globalización de los mercados ha motivado cambios significativos impulsando a la empresas a desarrollar estrategias para el logro de objetivos organizacionales con la finalidad de ser más competitivas a través de la optimización de

recursos, con lo que se han visto obligadas a definir y formalizar sus procesos, políticas y procedimientos con la intención de controlar mejor sus operaciones en las distintas áreas funcionales de la organización, fortaleciendo su estructura y asegurando el cumplimiento de las regulaciones y leyes que le rigen, evitando adoptar un estilo reactivo ante los problemas que surgen en el día a día y las exigencias que trae consigo la globalización de los mercados.

Es común que las empresas que no tiene un adecuado control interno y realizan nuevas inversiones o implementan nuevos procesos desperdicien recursos a través de la calidad, duplicidad de tareas o sobre procesos, multas, entregas fuera de tiempo, afectaciones al clima organizacional, entre otras, lo que conlleva a las empresas a exponer sus debilidades jurídicas, administrativas y financieras, así mismo, eleva significativamente los costos de operación, afectando la competitividad de las empresas o inclusive derivar en el cierre de operaciones de la misma (Castañeda, 2014).

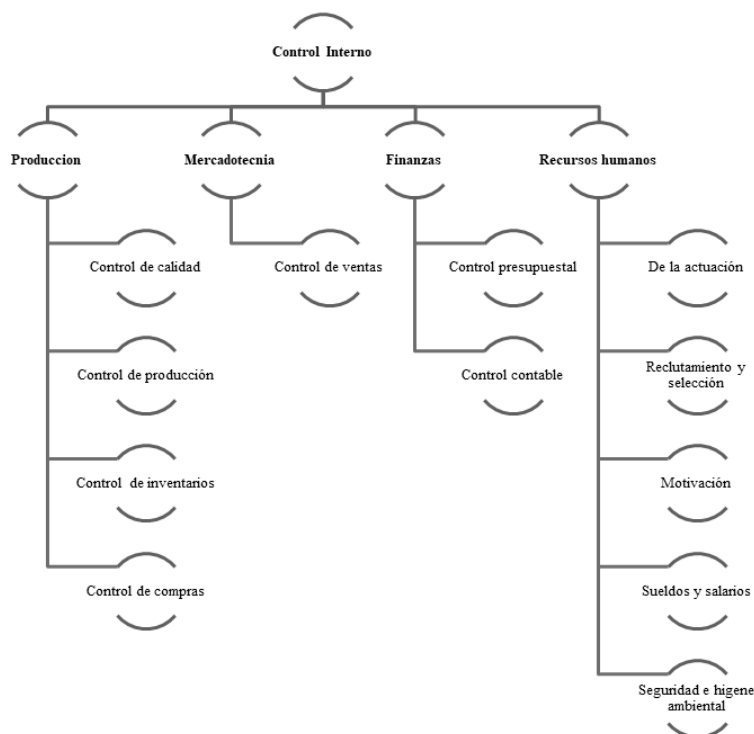
A partir de lo anteriormente expuesto, es que los directivos y gerentes de las empresas deberán buscar construir modelos de sistemas de control interno que se ajusten y alineen a los objetivos, misión y visión organizacionales, promuevan la productividad e innovación, buscando desarrollar empresas más competitivas, rentables y sustentables con responsabilidad social, que les permita generar información financiera y operacional confiable para la toma de decisiones.

El autor Henao (2017) comenta que el control interno es una herramienta que es adoptada por una organización con la finalidad de asegurar la efectividad y eficiencia operacional, la confiabilidad de la información financiera y el aseguramiento de cumplimiento de políticas, normas y leyes, involucrando además temas de recursos humanos, eficiencia y calidad. Así mismo comenta que el riesgo de no contar con un adecuado control interno podría provocar severos problemas para una organización e incluso el cierre de operaciones de esta.

Es por ello por lo que el control interno debe considerarse como un sistema integral que involucre a las distintas áreas funcionales dentro de una organización, y no limitarse únicamente al departamento de finanzas ni centralizar la responsabilidad en el contralor o auditor interno sobre el correcto funcionamiento y seguimiento como tradicionalmente se hacía.

Una vez expuesta la importancia del control interno, se confirma bajo una investigación realizada por González (s.f.) a través del boletín Control Interno-COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway por su siglas en Inglés) de la comisión de consultoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos -IMCP- se identificó que a pesar de que la gran mayoría de las empresas en México relacionan el control interno y con la parte financiera, a partir de la influencia que existe con sus empresas filiales se ha impulsado cada vez más el apego y cumplimiento al marco de control COSO mismo que ha sido acogido por la ley Sarbanes-Oxley -SOX- ya que además del control interno contable o financiero incluye el control interno administrativo y operativo el cual involucra procesos, políticas y procedimientos de las distintas áreas funcionales de la organización, además de vigilar el cumplimiento de las leyes y reglamentos aplicables a la operación.

Por otro lado, Mendoza (2012) público información en donde explica la manera en que se aplica el control en las distintas cuatro áreas funcionales principales, las cuales clasifica en producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos tal como se puede apreciar en la Figura 8.

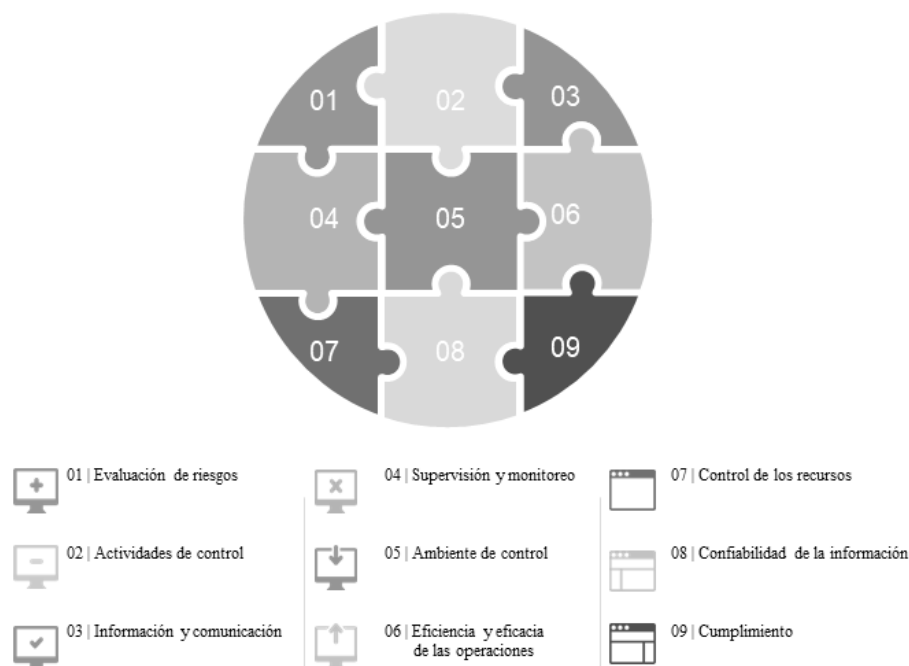


**Figura 8 Sistemas de control por áreas funcionales. Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Mendoza, 2012)**

## 2.4.- Control interno como sistema de trabajo en las empresas

Conforme a lo dispuesto en la ley 87 de 1993 sobre los decretos y fundamentos de control interno define el control interno sistémico como el conjunto de métodos, procedimientos, normas, principios, planes y mecanismos acogidos por una organización con la finalidad de alinear la gestión de la operación y recursos a perseguir las metas y objetivos trazados por la compañía, así como el cumplimiento con las regulaciones y disposiciones legales aplicables (Henao, 2014).

Por otra parte, los autores Aguirre y Carlos (2012) describen gráficamente el control interno en un carácter sistémico amalgamando los cinco componentes y los cuatro objetivos del control interno tal y como se muestra en la siguiente figura 9:

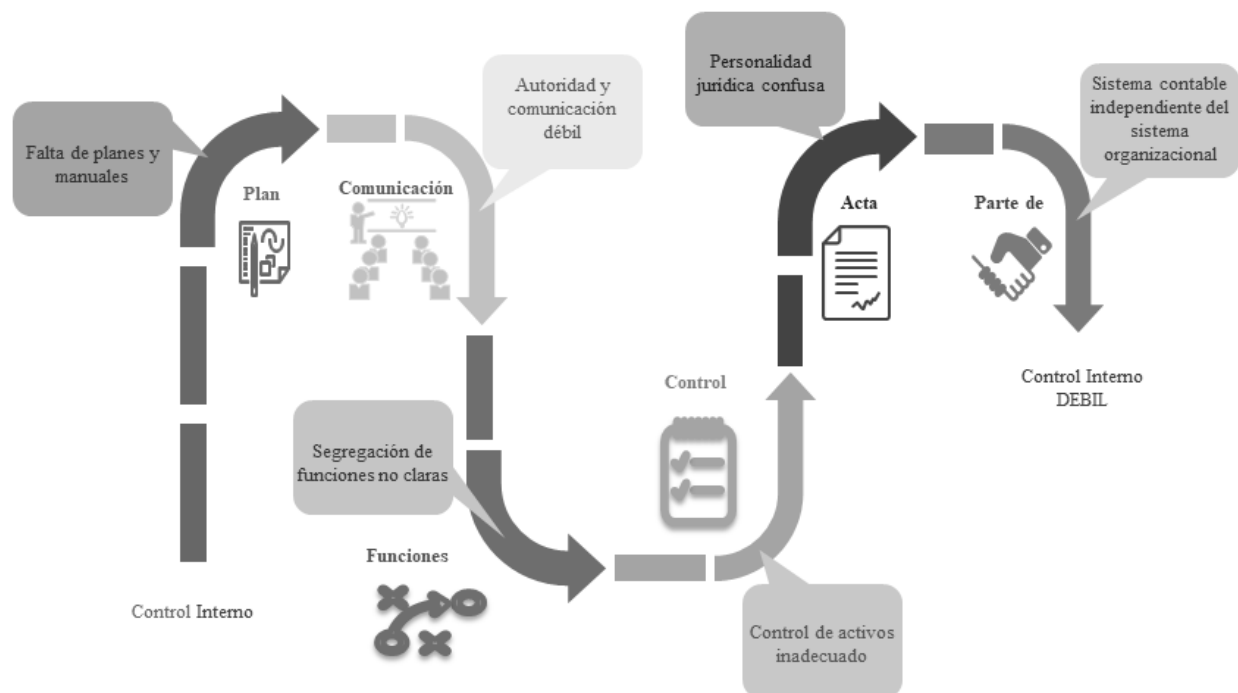


**Figura 9** *Carácter sistémico de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Aguirre y Carlos (2012, p 12)*

Por su parte los autores Posso y Barrios (2014) mencionan que una de las ventajas más importantes de un sistema de control interno desde un punto de vista estratégico es que organiza

los procedimientos, políticas y objetivos, de tal manera que elimina la subjetividad y el enfoque a intereses particulares o individuales, y los ajusta y alinea hacia los intereses organizacionales.

Las fallas en los sistemas de control interno que se repiten con mayor frecuencia dentro de las empresas u organizaciones de acuerdo con una investigación realizada por el autor Vilorio, N (2005) basada en resultados de auditorías realizadas a empresas privadas radican en seis las principales, las cuales se ilustran en la figura 10:



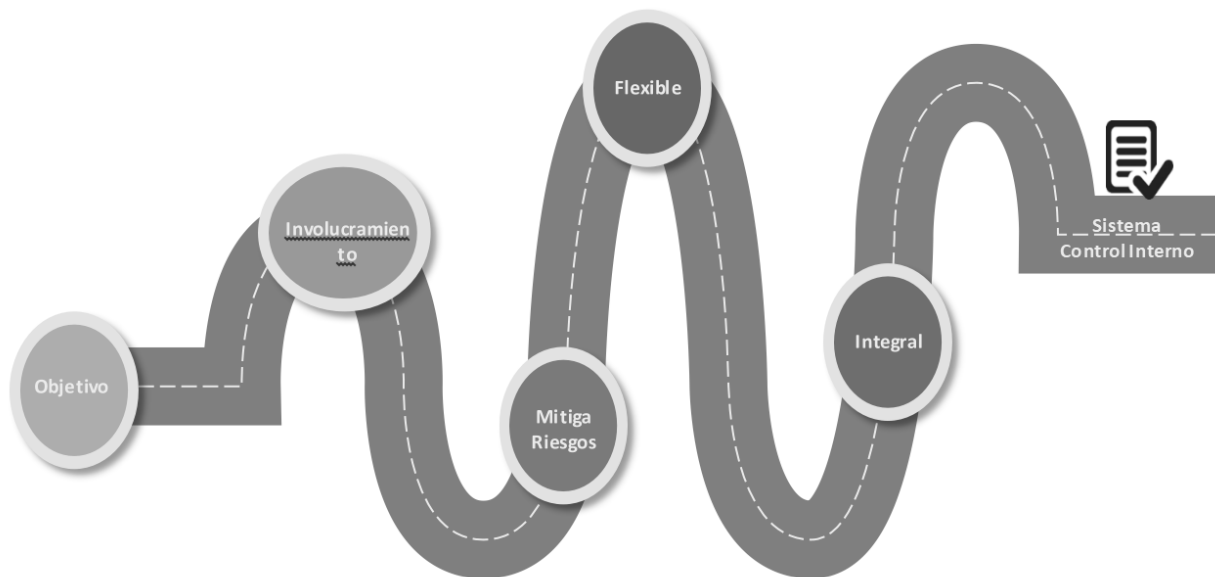
**Figura 10 Fallas que mayormente reinciden en un sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Vilorio (2005, p 89).**

1. La carencia descripción de puestos e instrucciones de trabajo que concedan a los colaboradores conocer de manera precisa y puntual sus responsabilidades y como desarrollar sus tareas, de la misma manera existe un desconocimiento de los objetivos organizacionales por parte de los mismos colaboradores.
2. Falta de claridad en cuanto a la estructura, líneas de autoridad y líneas de comunicación.
3. Insuficiente segregación de funciones, concentrando operaciones de alto riesgo en una sola posición.
4. Control de activos fijos demasiado débil.

5. Cuando la figura jurídica organizacional no es definida correctamente, lo cual en ocasiones provoca una desconexión con la información financiera, y genera confusión entre personalidad jurídica de socios y la misma organización.
6. No se utiliza la información financiera como apoyo para la toma de decisiones.

De acuerdo con el autor, lo anterior se debe a que se desconoce la dimensión que puede tomar la falla del sistema de control interno, y que ello impacta significativamente la eficiencia y efectividad de las operaciones, poniendo el riesgo inclusive la misma marcha del negocio.

En cuanto a las características que debe contener un sistema de control interno el autor menciona las siguientes (Véase la figura11):



**Figura 11 Características de un sistema de control interno. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Henao (2017, p103).**

**Objetivos:** un sistema de control interno ayuda al cumplimiento de objetivos organizacionales en tiempo y forma.

**Involucramiento:** el sistema de control interno integra no excluye la participación de ningún colaborador de la organización, todo lo contrario, requiere del involucramiento de todos los integrantes para su correcto y efectivo funcionamiento.

**Mitiga riesgos:** así mismo, un sistema de control interno mitiga riesgos a través de su identificación y planteamiento de medidas correctivas oportunas.

Flexibilidad: por otra parte, todo sistema de control interno debe ser bastante flexible como para realizar los ajustes necesarios que mejor convengan a los intereses de la organización para efectos de mantenerse alineado al logro de objetivos.

Integral: un de las características más importantes de un sistema de control interno es que este debe representar una solución de control integral de las distintas áreas de operación de una organización, incluyendo controles contables, de planeación, de producción, tecnologías de la información y administración en general, adicional a una adecuada planeación de segregación de funciones, así como un sistema de autorizaciones.

## **2.5.- Tabla comparativa de distintos modelos metodológicos de control interno**

En cuanto a lo que se refiere a modelo el autor Blanco (2008) lo define como el marco teórico que se emplea como base para definir e implementar un sistema de control interno, y que aun a pesar de que existen diversos modelos de control interno que entre ellos presentan múltiples similitudes en cuanto a metodología, principios y objetivos, nos enfocaremos a analizar el alcance de los siguientes:

- COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*)  
-Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway-  
  
Organismo privado y voluntario enfocado en el aseguramiento de la calidad y veracidad de la información financiera, a través del fomento al apego al código de ética, fortalecimiento del control interno y el gobierno corporativo.
- COCO (*Criteria of Control Board Guidance on Control*)  
-Comité de Criterios de Control de Canadá-  
  
Surge a través del Instituto Canadiense de Contadores Públicos orientado a perseguir objetivos muy parecidos a los del COSO, con un enfoque al aprendizaje y mejora de procesos dentro de sus organizaciones.
- TURNBULL (*Internal Control Guidance for Directors on the Combined Code*)

-Guía de Control Interno para Directores de acuerdo con el Código de Gobierno Corporativo del Reino Unido -

La guía Turnbull surge a solicitud de la Bolsa de Londres (*London Stock Exchange*) al Instituto de Contadores Públicos de Inglaterra y Gales (*Institute of Chartered Accountants of England and Wales*) que consiste básicamente al facilitar una guía de cumplimiento a regulaciones de control interno para empresas públicas que cotizan en la Bolsa de Londres.

Los tres modelos anteriores comparten una misma definición de control interno, la cual consiste en el conjunto de procesos que pretenden razonablemente asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de igual manera existe similitud entre sus procedimientos, así mismo estos modelos no describen las normas de control interno de manera rígida, sino que dejan la apertura para que de manera flexible cada empresa ajuste su control interno en función a sus características y objetivos particulares. Por otra parte, existen otras guías de control interno que surgen al margen de la necesidad de políticas de gestión de riesgos y control interno, de entre las más importantes citaremos las siguientes:

➤ COBIT (*Control Objectives for Information and related Technology*)

-Objetivos de Control Interno para Tecnologías de la Información)

Este informe surge de la asociación de auditoría y control de sistemas de la información -ISACA- por sus siglas en inglés, como un marco de referencia y de aplicación en tecnologías de la información para el aseguramiento de un adecuado control interno.

➤ SAC (*Systems Auditability and Control*)

-Sistema de Auditoria y Control-

Provee apoyo a los auditores internos para controlar y auditar los sistemas y tecnologías de la información.

La sugerencia del autor Blanco (2008) para elegir un modelo de control internos que se desea adoptar se basa en realizar un análisis comparativo de los modelos existentes, así mismo también menciona elegir un modelo no representa tener que sujetarse a un modelo único o en su totalidad, lo cual deja abierta la opción de realizar una amalgama de lo que mejor se ajuste a las

necesidades del negocio de entre dos o más modelos. A continuación, en la Tabla 2 se muestra un análisis elaborado por el autor en cuestión:

**Tabla 2. Tabla comparativa de distintos modelos de control interno administrativo y contable**

|                                                       | COSO | COCO | TURNBULL | COBIT | SAC |
|-------------------------------------------------------|------|------|----------|-------|-----|
| <b>Destinatarios</b>                                  |      |      |          |       |     |
| Dirección                                             | ✓    | ✓    | ✓        | ✓     | ✓   |
| Audidores Internos                                    | ✓    | ✓    | ✓        | ✓     | ✓   |
| Audidores de SI                                       | □    | □    | □        | ✓     | ✓   |
| <b>Alcance de los procesos</b>                        |      |      |          |       |     |
| Negocio y Soporte                                     | ✓    | ✓    | ✓        | □     | ✓   |
| Tecnológicos                                          | □    | □    | □        | ✓     | ✓   |
| <b>Objetivos</b>                                      |      |      |          |       |     |
| Efectividad y eficiencia                              | ✓    | ✓    | ✓        | ✓     | ✓   |
| Fiabilidad de información financiera                  | ✓    | ✓    | ✓        | ✓     | ✓   |
| Integridad, seguridad y disponibilidad de información | □    | □    | □        | ✓     | □   |
| Cumplimiento legal, regulatorio e interno             | ✓    | ✓    | ✓        | ✓     | ✓   |

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Blanco, 2008, p 65)

De acuerdo a una publicación hecha por el autor C. Rozen (2004) donde menciona que la Ley Sarbanes Oxley en la sección 404 que se refiere a la evaluación de control interno requiere de un sistema de control interno implementado por las compañías, y a pesar de que no obliga a las empresas a optar por uno en particular si sugiere el más popular en la actualidad, refiriéndose en este caso al modelo COSO.

## 2.6.- Modelo COSO

Según lo expuesto por el autor C. Rozen (2004) la comisión de Treadway se origina en 1985 por la Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos en un afán de mitigar los riesgos de fraudes para compañías públicas y apoyar con recomendaciones a auditores externos. En la comisión participaron cinco de las asociaciones financieras más importantes de los Estados Unidos:

⇒ *American Accounting Association (AAA)* – Asociación de Contadores Públicos Norteamericanos  
 Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados.

- ⇒ *American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)* – Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados Instituto de Auditores Internos.
- ⇒ *Financial Executive Institute (FEI)* – Asociación Internacional de Ejecutivos de Finanzas.
- ⇒ *Institute of Internal Auditors (IIA)* – Instituto de Auditores Internos.
- ⇒ *Institute of Management Accountants (IMA)* – Instituto de Contadores Empresariales.

Estas cinco asociaciones conformaron lo que actualmente conocemos como la Comisión Treadway bajo la visión de realizar un análisis integral y evaluación de controles de manera independiente a cada uno de los organismos involucrados.

En 1992 el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (*Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*) -COSO- publica en los Estados Unidos el modelo COSO I denominado Marco Integrado de Control Interno (COSO I, *Internal Control – Integrated Framework*) enfocado en establecer un marco estandarizado de control interno y orientar sobre cómo definir o mejorar la estructura de control interno en las entidades. Dicho marco fue publicado en Estado Unidos con una aceptación a nivel mundial debido al gran aporte que este hace hacia el logro de objetivos (González, s.f.).

De acuerdo con este mismo autor, en septiembre del 2004 se emite el modelo COSO II denominado Gestión Integral de Riesgos del Negocio (*Enterprise Risk Management-Integrated Framework, COSO-ERM o COSO II*) el cual extiende el concepto y enfoque de control interno sobre la cobertura que esta realiza sobre la identificación, evaluación y gestión de los riesgos. Es importante aclarar que el modelo COSO II no viene a reemplazar el modelo COSO I, sino que este más bien lo complementa el primer modelo y atiende de manera más puntual y eficiente los requerimientos de control interno bajo las disposiciones de la Ley Sarbanes Oxley.

En 2013, Treadway publica el modelo COSO III denominado Marco Integrado de Control Interno cuyo enfoque radica en:

- I. Esclarecer los requerimientos de control interno.

- II. Ajustar el alcance de aplicación de control interno en función a la evolución y operación de las empresas.
- III. Expandir su aplicación en función a los objetivos organizacionales y emisión de informes.

Los factores más significativos que motivaron la actualización del Marco Integrado de Control Interno son:

- Diversidad de modelos de negocio como resultado de la globalización de los mercados.
- Incremento en la necesidad de información de manera interna.
- Evolución y complejidad de las normativas aplicables a las organizaciones.
- Incremento a las expectativas en cuestión de responsabilidad y competencias de los administradores de las empresas.
- Incremento a las expectativas de los inversionistas y autoridades en la cuestión de detección y prevención de fraudes.
- La permanente evolución y desarrollo de las tecnologías de la información.
- Requisitos en la información reportada para efectos de fiabilidad.

#### **2.6.1- Relación con Normas Internacionales de Auditoría (NIA)**

De acuerdo con la Norma Internacional de Auditoría 315 referente a la *“identificación y evaluación de los riesgos de error material mediante el entendimiento de la entidad y su entorno”*. IMCP (2013) se hace mención de que las entidades deben tomar en consideración en cuanto a Control Interno los siguientes componentes:

1. Ambiente de control.
2. Proceso de evaluación de riesgos de la entidad.
3. Sistema de información, incluyendo los procesos de negocios relacionados, relevantes a la información financiera, y la comunicación.
4. Actividades de control.
5. Monitoreo de controles.

Las cuales coinciden con las variables del modelo COSO en su versión 2013.

## 2.7.- Modelo de Evaluación Control Interno Ernst & Young

Hoyos y Marino (2015), en su tesis titulada “Diagnostico del Control Interno para una PyME del sector de servicios temporales” describe y aplica el modelo de evaluación control interno desarrollado por la firma de consultoría internacional *Ernst & Young* el cual está orientado a identificar y medir los riesgos operacionales existentes para PyME, las variables medidas por el modelo se dividen en 5 componentes y 14 principios los cuales se muestran en la siguiente Tabla 3.

**Tabla 3. Componentes modelo de evaluación control interno Ernst & Young**

| Componente                 | Elementos                                       |
|----------------------------|-------------------------------------------------|
| Ambiente de control        | Integridad y valores éticos                     |
|                            | Compromiso de competencia profesional           |
|                            | Consejo de administración y comité de auditoria |
|                            | Filosofía de dirección y estilo de gestión      |
|                            | Estructura organizativa                         |
|                            | Asignación de autoridad y responsabilidad       |
|                            | Políticas y prácticas en materia de RRHH        |
| Evaluación de riesgo       | Objetivos globales de la entidad                |
|                            | Objetivos específicos para cada actividad       |
|                            | Riesgo                                          |
| Actividades de control     | Actividades de control                          |
| Información y comunicación | Información                                     |
|                            | Comunicación                                    |
| Monitoreo                  | Monitoreo                                       |

*Fuente:* (Hoyos, Marino, 2015)

Dichos componentes del sistema de control interno son evaluados en función a la siguiente table de criterios del nivel de madurez. Ver siguiente Figura 12:

| Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno |                      |                          |                                                         |                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Respuesta                                                     | Valores<br>Asignados | Nivel de<br>cumplimiento | Escala para la<br>definición del<br>Nivel de<br>Madurez | Características                                                                                                                              |
| Siempre                                                       | 4                    | Alto                     | Optimizado<br>(4.0 – 3.75)                              | Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de sostenibilidad aplicando criterios de acuerdo con las buenas prácticas.        |
|                                                               |                      |                          | Administrado<br>(3.75 – 3.5)                            | Los componentes del elemento evaluado cuentan con esquemas de monitoreo para determinar su gestión.                                          |
| Casi siempre                                                  | 3                    | Medio                    | Definido<br>(3.5 – 3.25)                                | Los componentes del elemento evaluado se encuentran documentados, formalizados, divulgados y operando.                                       |
|                                                               |                      |                          | Repetible<br>(3.25 – 3.0)                               | Los componentes del elemento evaluado no cuentan con algunas de las variables establecidas (documentado, formalizado, divulgado y operando). |
| A veces                                                       | 2                    | Bajo                     | Inicial<br>(3.0 – 2.0)                                  | Existen iniciativas al interior de la entidad para desarrollar el elemento.                                                                  |
| Nunca                                                         | 1                    | Ninguno                  | Ad hoc<br>(2.0 – 1.0)                                   | La organización no ha reconocido su existencia.                                                                                              |

**Figura 12 Criterios del nivel de madurez del sistema de control interno Fuente:** (Llunitaxi y Vélez, 2015)

## CAPÍTULO III – MARCO CONTEXTUAL

### 3.1.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel internacional

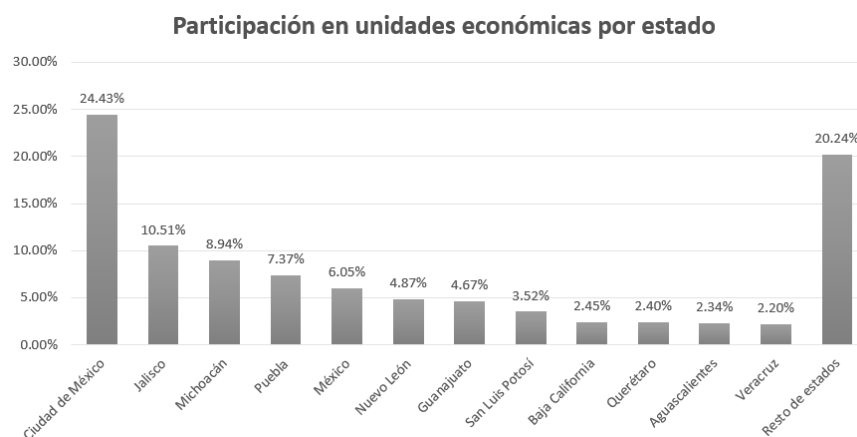
La relación comercial entre México y los países de América del Norte con respecto a la industria de producción y comercialización de frutas y hortalizas es de gran importancia, ya que a raíz del Tratado de Libre Comercio de América del Norte -TLCAN- representan un 90% del total del mercado de exportación de estos productos de acuerdo con una investigación realizada por Torres (2015). Por otra parte, las importaciones provenientes de México representan un total del 44% del total de importación de frutas y verduras que realiza Estados Unidos, posicionándose en el principal proveedor de frutas y verduras entre los que destacan tomates, aguacates, pimientos, uvas, pepinos, moras, cebollas y melones entre otras frutas y verduras lo cual representa un crecimiento del 11% del 2005 al 2015 de acuerdo con información de CRS (*Congressional Research Service*). Ver siguiente Figura 13:

| Country      | 2005          | 2015          | 2005 Share  | 2015 Share  | Leading Product Imports of Fruits and Vegetables (2015)                                                        |
|--------------|---------------|---------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|              | (\$ millions) |               |             |             |                                                                                                                |
| Mexico       | 4,324         | 10,413        | 33%         | 44%         | Tomatoes, avocados, peppers, grapes, cucumbers, melons, berries, onions, other fruits/vegetables               |
| Canada       | 1,857         | 2,919         | 14%         | 12%         | Potatoes, tomatoes, peppers, cranberries, cucumbers, other types of vegetables and fruits                      |
| Chile        | 1,184         | 1,950         | 9%          | 8%          | Grapes, cranberries, avocados, apples, berries, fruit juices, plums, cherries                                  |
| EU-28        | 1,108         | 1,630         | 9%          | 7%          | Olives, mandarins, peppers, other fresh/preserved fruits and vegetables                                        |
| China        | 723           | 1,404         | 6%          | 6%          | Fruit juices, processed fruit products, prepared/frozen vegetables/fruits, onions/garlic, preserved mushrooms. |
| Peru         | 272           | 1,114         | 2%          | 5%          | Asparagus, other preserved/frozen vegetables, grapes, onions, tropical fruits                                  |
| Costa Rica   | 634           | 737           | 5%          | 3%          | Pineapples, bananas, orange juice, melons, tropical and preserved fruits and vegetables                        |
| Guatemala    | 445           | 467           | 3%          | 2%          | Bananas and tropical fruits, preserved/frozen fruits/vegetables, melons, tomatoes                              |
| Thailand     | 276           | 406           | 2%          | 2%          | Pineapples, peaches, fruit juices, other tropical and fresh/preserved fruits and vegetables                    |
| Brazil       | 262           | 366           | 2%          | 2%          | Orange juice, grapes, other fruit juices, tropical fruits and vegetables                                       |
| Argentina    | 251           | 301           | 2%          | 1%          | Fruit juices, berries, olives, strawberries, grapes, garlic                                                    |
| Turkey       | 100           | 228           | 1%          | 1%          | Dried apricots, fruit juice, tomatoes, berries, figs                                                           |
| Philippines  | 188           | 214           | 1%          | 1%          | Fresh pineapples and juice, bananas, tropical fruits and vegetables, mixtures                                  |
| Ecuador      | 357           | 189           | 3%          | 1%          | Bananas, other tropical and fresh/preserved fruits and vegetables, fruit juices                                |
| All Other:   | 975           | 1,1759        | 8%          | 5%          | —                                                                                                              |
| <b>Total</b> | <b>12,956</b> | <b>23,514</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | —                                                                                                              |

**Figura 13 Países proveedores de frutas y verduras importadas a los Estados Unidos. Fuente: “Congressional Research Service”.**

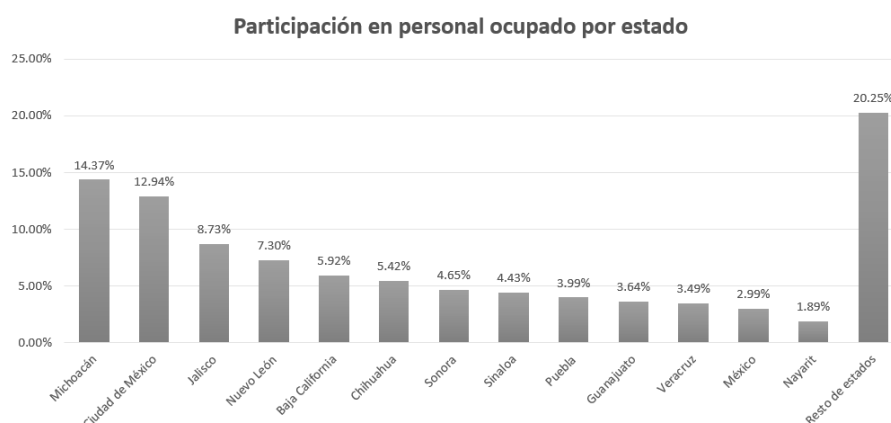
### 3.2.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel Nacional

De acuerdo con la información de los censos económicos del INEGI al 2014 existían un total de 6,364 unidades económicas dedicadas al comercio al por mayor de frutas y verduras frescas en el país, lo cual representa un crecimiento del 47% con respecto al 2004 (10 años atrás), y distribuidas por estado en función a la siguiente figura 14:



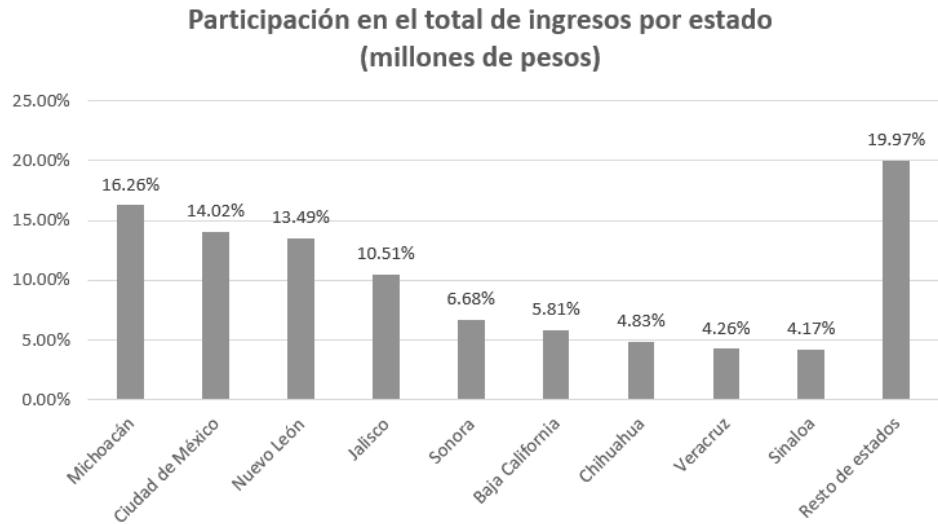
**Figura 14 Participación en unidades económicas por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI.**

Por otra parte, al 2014 este mismo sector empleaba un total de 45,993 personas, lo cual representa un incremento del 51% con respecto al 2004 (10 años atrás). Distribuidos de manera proporcional en función a la siguiente figura 15:



**Figura 15 Participación personal ocupado por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI.**

Así mismo, al 2014 este sector presento un total ingresos por 63,264 millones de pesos, lo cual representa un incremento del 83% con respecto al 2004 (10 años atrás). Distribuidos de manera proporcional en función a la siguiente figura 16:



*Figura 16 Participación total de ingresos (millones de pesos) por estado de la actividad económica del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas a nivel nacional. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de INEGI.*

Como se puede observar en las métricas que se exponen dentro de este análisis a nivel nacional, los estados de Michoacán, Ciudad de México y Jalisco mantienen una posición dentro de los 4 principales estados con mayor participación.

**3.3.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas en Baja California de acuerdo con el Sistema Automatizado de Información Censal –SAIC-**

De acuerdo con información extraída de la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-, el estado de Baja California presento en 2009 una recesión en este sector con respecto al 2004, sin embargo, para el año 2014 no solo se recuperó, sino que rebaso las cifras del 2004 con respecto a las métricas que se muestra a continuación en la Tabla 4:

**Tabla 4. Tabla comparativa de distintos métricos que presenta la actividad económica 431130 Comercio al por mayor de frutas y verduras frescas de acuerdo con INEGI sobre el estado de Baja California**

| <b>Año Censal</b> | <b>UE Unidades económicas</b> | <b>A700A Total de gastos (millones de pesos)</b> | <b>A800A Total de ingresos (millones de pesos)</b> | <b>A111A Producción bruta total (millones de pesos)</b> | <b>H001A Personal ocupado total1</b> | <b>H001B Personal ocupado total, hombres</b> | <b>H001C Personal ocupado total, mujeres</b> |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 2004              | 87                            | \$1,287.98                                       | \$1,497.11                                         | \$348.22                                                | 1162                                 | 922                                          | 240                                          |
| 2009              | 44                            | \$1,536.94                                       | \$1,641.56                                         | \$271.83                                                | 1223                                 | 870                                          | 353                                          |
| 2014              | 156                           | \$3,234.70                                       | \$3,677.68                                         | \$896.43                                                | 2721                                 | 1956                                         | 765                                          |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI

Como se puede observar en la Tabla anterior, el crecimiento de unidades económicas en el estado de Baja California al 2014 con respecto al 2004 represento un 79%, por otra parte, con respecto al total de ingresos obtenidos por la actividad de este sector creció un 146% en el mismo rango de fechas, así mismo, la cantidad de personal ocupado creció un 134%. El comportamiento de los tres métricos a nivel estatal presentan un crecimiento superior al crecimiento a nivel nacional.

### **3.4.- Contexto actual del comercio al por mayor de frutas y verduras frescas en la ciudad de Tijuana Baja California de acuerdo con el Sistema Automatizado de Información Censal –SAIC-**

De acuerdo con información extraída de la base de datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía -INEGI-, la ciudad de Tijuana en el estado de Baja California al igual que el estado de Baja California presento en 2009 una recesión en este sector con respecto al 2004, sin embargo, para el año 2014 se logró recuperar y superar las cifras del 2004 con respecto a las métricas que se muestran a continuación en la Tabla 5:

**Tabla 5. Tabla comparativa de distintos métricos que presenta la actividad económica 431130 Comercio al por mayor de frutas y verduras frescas de acuerdo con INEGI sobre la ciudad de Tijuana del estado de Baja California**

| <b>Año Censal</b> | <b>UE Unidades económicas</b> | <b>A700A Total de gastos (millones de pesos)</b> | <b>A800A Total de ingresos (millones de pesos)</b> | <b>A111A Producción bruta total (millones de pesos)</b> | <b>H001A Personal ocupado total1</b> | <b>H001B Personal ocupado total, hombres</b> | <b>H001C Personal ocupado total, mujeres</b> |
|-------------------|-------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 2004              | 69                            | \$ 905.52                                        | \$ 1,080.80                                        | \$ 276.50                                               | 841                                  | 670                                          | 171                                          |
| 2009              | 26                            | \$ 764.92                                        | \$ 809.27                                          | \$ 121.92                                               | 696                                  | 552                                          | 144                                          |
| 2014              | 95                            | \$ 1,704.94                                      | \$ 2,005.95                                        | \$ 551.85                                               | 1302                                 | 320                                          | 982                                          |

Fuente: Elaboración propia con base en datos de INEGI, 2014

El crecimiento de unidades económicas en el estado de Baja California al 2014 con respecto al 2004 represento un 38%, por otra parte, con respecto al total de ingresos obtenidos por la actividad de este sector creció en un 86% en el mismo rango de fechas, así mismo, la cantidad de personal ocupado se incrementó en un 55%, a pesar de que los indicadores muestran una mejoría en este sector, estos 3 indicadores señalan un crecimiento por debajo del promedio nacional.

Algo de lo que llama mucho la atención de acuerdo con los datos de INEGI es el personal ocupado por género, ya que paso en 2004 el personal ocupado de género femenino tan sólo representaba un 25% del total del personal ocupado en este sector, sin embargo, de acuerdo con los datos del último censo en 2014 se intensifico la mano de obra de género femenino representando una proporción del 306% con respecto al personal ocupado de género masculino.

De acuerdo con Magdalena (1999), la ciudad de Tijuana se ha caracterizado por ser un punto importante para la comercialización al por mayor de frutas y verduras con dirección a Estados Unidos, esto ha traído como consecuencia que exista un incremento significativo en la demanda la cual ha afectado a la ciudad en dos maneras, por una parte se incrementa el número de participantes en el mercado que buscan incursionar en la comercialización de estos productos, por otra parte se ha incrementado la exportación derivada de un aumento de mexicanos residentes en California, Estados Unidos los cuales consumen estos productos de exportación, un 30% del producto ha sido para exportación y un 70% para abastecer la demanda local la cual también ha incrementado debido a la explosión demográfica en la ciudad.

## **CAPÍTULO IV – METODOLOGÍA**

### **4.1.- Diseño de la investigación**

En este capítulo se describe el plan que se seguirá para el desarrollo de la investigación de este estudio de caso. A continuación, se presenta la descripción de herramientas y técnicas que se emplearan en su desarrollo.

Para efectos del presente trabajo, el modelo metodológico general será el modelo LART de Rivas Tovar (2015)

### **4.2.- Horizonte temporal y espacial**

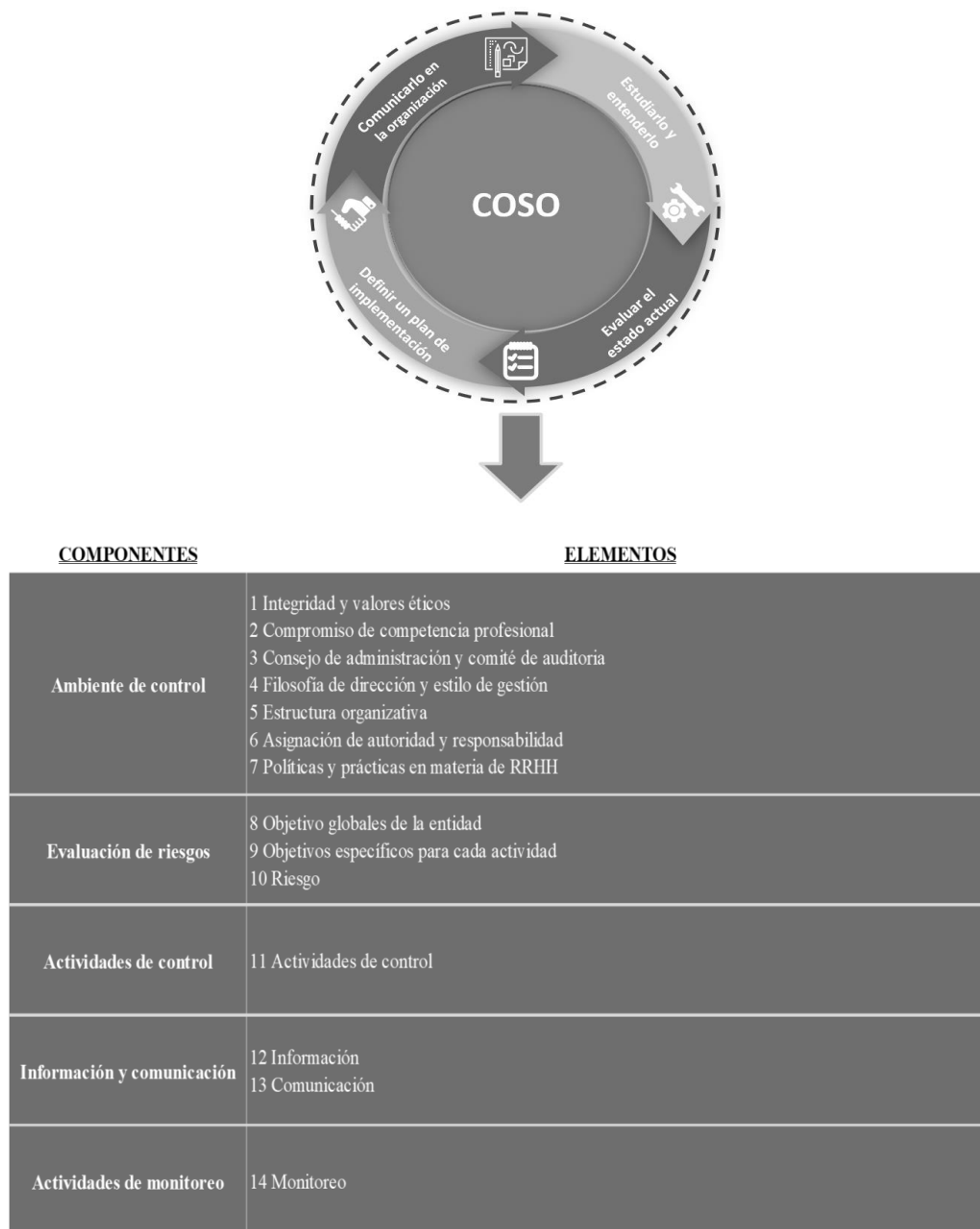
Con información localizada 2019-2020 para un estudio de caso de la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. en Tijuana Baja California México.

### **4.3.- Tipo de diseño metodológico**

- a) Descriptivo, porque se describen variables o causas que provocan un fenómeno o una situación
- b) Transaccional, porque se analizará un fenómeno a un periodo determinado
- c) No experimental, debido a que el alcance del proyecto no contempla la implementación y por tanto no se pretende impactar las variables al término del proyecto.

#### 4.4.- Modelo metodológico

El presente trabajo utilizará un modelo metodológico basado en el modelo COSO en su versión 2013 adaptado y con cumplimiento a la NIA 315 para la aplicación en la empresa sujeta de estudio, debido a que por las características del proyecto y de la empresa se ha considerado como el acercamiento más viable y conveniente, que tiene como propósito crear una propuesta de un sistema control interno contable. A continuación se muestra el modelo adaptado en figura 17.



**Figura 17 Adaptación del modelo metodológico COSO. Fuente: Elaboración propia con base en información obtenida de Llumitaxi y Vélez (2015)**

#### 4.5.- Matriz de congruencia de la investigación

**Tabla 5. Matriz de congruencia.**

| Título                                                                                                                   | Objetivo General                                                                                                                                                                                                                              | Objetivos Específicos                                                                                                                   | Preguntas de Investigación                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propuesta de un sistema de control interno contable de aplicación en la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. | Realizar un diagnóstico y analizar las necesidades actuales para diseñar una propuesta de control interno contable que ayude a la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. a mitigar riesgos y lograr sus objetivos organizacionales. | 1. Realizar un diagnóstico de los procesos, políticas y procedimientos actuales de la empresa en su departamento contable               | 1. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a control interno en el departamento contable?             |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               | 2. Analizar las necesidades actuales de control interno de la empresa en su departamento contable                                       | 2. ¿Cómo se ajustan los procesos, políticas y procedimientos actuales a las necesidades del departamento contable? |
|                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               | 3. Elaborar una propuesta de control interno contable eficiente para la empresa que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales. | 3. ¿Cuáles son las necesidades actuales de control interno contable del negocio?                                   |

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Rivas, 2010)

#### 4.6.- Matriz metodológica de la investigación

**Tabla 6. Matriz metodológica.**

|                                        |                                                                                                                                               |
|----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Disciplina de estudio                  | Ciencias administrativas                                                                                                                      |
| Área de conocimiento                   | Administración de negocios                                                                                                                    |
| Especialidad                           | Comercialización de hortalizas                                                                                                                |
| Objetivo de estudio                    | Control interno                                                                                                                               |
| Sujeto de estudio                      | Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V.                                                                                                      |
| Sujetos de investigación               | Gerente de área administración - contable                                                                                                     |
| Problema abordado                      | Carencia de control interno en sus procesos contables                                                                                         |
| Finalidad                              | Diseñar una propuesta de control interno contable para la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. que cubra sus necesidades actuales |
| Tipo de estudio                        | Estudio de caso                                                                                                                               |
| Modelo de diagnostico                  | Modelo basado en COSO 2013 y NIA 315                                                                                                          |
| Métodos y herramientas administrativas | Matriz FODA, Matriz de Estrategias Alternativas                                                                                               |
| Instrumento de recolección de datos    | Cuestionario CRECE, Cuestionario Modelo de Evaluación Control Interno Ernst & Young, FODA.                                                    |
| Autor                                  | German Ruiz Ontiveros                                                                                                                         |
| Director de tesis                      | Luis Alfredo Ávila López                                                                                                                      |

Fuente: Elaboración propia (Adaptado de Rivas, 2010)

#### 4.7.- Sujetos de investigación

|                          |                                    |
|--------------------------|------------------------------------|
| Adriana Valadez Ricalde  | Directora General                  |
| Alfredo Valadez Ricalde  | Director de Operaciones            |
| José Reydelsel Gutiérrez | Director de desarrollo de negocios |

#### 4.8.- Instrumento de captura de los datos

Cuestionario CRECE, Cuestionario Modelo de Evaluación Control Interno Ernst & Young, FODA.

#### 4.9.- Modelo a utilizar para realizar la propuesta

Modelo basado en COSO 2013 y NIA 315

#### 4.10.- Planeación del trabajo de campo

| Cronograma de actividades |                                                                                                                                         | Ene | Feb | Mar | Abr | May | Jun | Jul | Ago | Sep | Oct | Nov | Dic |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Objetivo 1                | 1. Realizar un diagnóstico de los procesos, políticas y procedimientos actuales de la empresa en su departamento contable               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Aplicación de cuestionario CRECE                                                                                                        |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Cuestionario Modelo Control Interno Ernst & Young                                                                                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Realizar un análisis FODA                                                                                                               |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Realizar un diagnóstico de condiciones actuales                                                                                         |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Objetivo 2                | 2. Analizar las necesidades actuales de control interno de la empresa en su departamento contable                                       |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Ambiente de control                                                                                                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Evaluación de riesgos                                                                                                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Actividades de control                                                                                                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Información y comunicación                                                                                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
| Objetivo 3                | 3. Elaborar una propuesta de control interno contable eficiente para la empresa que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales. |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Ambiente de control                                                                                                                     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Evaluación de riesgos                                                                                                                   |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Actividades de control                                                                                                                  |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |
|                           | Información y comunicación                                                                                                              |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |     |

**Figura 18 Plan de trabajo. Fuente: Elaboración propia**

## **CAPÍTULO V - DESARROLLO DEL CASO**

En este capítulo se concentra el resultado de la información que forma parte del diagnóstico inicial de la empresa Comercializadora IKAL, para llevar a cabo dicha recopilación se aplicó el cuestionario CRECE y el análisis FODA como parte del diagnóstico interno. Información que forma parte del primer objetivo específico de la matriz de congruencia y en el desarrollo del capítulo se analizarán los resultados por los 5 departamentos o áreas analizadas de la organización.

Cabe señalar que la matriz de congruencia consta de tres objetivos específicos:

- 1.- Realizar un diagnóstico de los procesos, políticas y procedimientos actuales de la empresa en su departamento contable.
- 2.- Analizar las necesidades actuales de control interno de la empresa de la empresa en su departamento contable.
- 3.- Elaborar una propuesta de control interno contable eficiente para la empresa que le permita alcanzar sus objetivos organizacionales.

### **5.1.- Diagnóstico interno**

Para efectos de elaborar el diagnóstico interno de la empresa sujeta de estudio se utilizó como instrumento para recolectar datos el cuestionario CRECE, el cual fue aplicado con enfoque en cinco distintas áreas obteniendo los siguientes datos;

#### **5.1.1- Administración**

##### Estructura Organizacional

En relación con la estructura organizacional se observa que la empresa cuenta con documentos no actualizados, tal es el caso del organigrama general de la empresa, así como de las descripciones de puesto lo cual repercute en la asignación clara de tareas y responsabilidades de los puestos que la conforman.

##### Planeación Estratégica

Con respecto a la planeación estratégica de la empresa se observó cierta debilidad debido que a pesar de que la empresa cuenta con una misión y visión organizacional documentada esta no ha sido revisada y adecuada a las condiciones y situación actual del negocio, no obstante que la información con que se cuenta no ha sido dada a conocer a la totalidad del personal activo por lo

que desconocen la dirección que lleva el negocio a corto, mediano y largo plazo, de igual forma tampoco se han definido objetivos y metas de manera clara y formal para cada una de las posiciones.

### Toma de Decisiones

Se identificó que el empresario cuenta con diez años de experiencia en el giro de negocio con lo cual se apoyan para tomar las decisiones de negocio, así mismo que cuentan con los canales de comunicación como redes sociales y correo electrónico lo cual les ha resultado efectivo hasta el momento, sin embargo, no existe un método para la toma de decisiones.

### Políticas y Procedimientos

Se identificó que la empresa no cuenta con políticas y procedimientos por escrito lo que impide mantener una estandarización de los procesos y algunas toma de decisiones, lo cual deja expuesta a la organización ante un posible riesgo de fraude o posibles preferencias tratándose de políticas de personal o proveedores.

Por otra parte, se observó que no se realiza una comparación de resultados contra períodos anteriores ni contra la planeación lo cual impide saber la efectividad de las decisiones que se toman en este momento.

## **5.1.2- Mercado**

### Comportamiento de las Ventas

Se observó que la empresa si establece objetivos de ventas de manera verbal y que las ventas se han incrementado de manera significativa en los últimos dos años, así también que identifica en base a la experiencia de los administradores la causa del comportamiento de estas, sin embargo, debido a que actúan de manera empírica no se establecen los métodos y objetivos de venta de manera formal y documentada.

### Clientes

La administración identifica y conoce bien el producto, el cliente y cuenta con un registro de estos, lo cual les permite identificar el comportamiento y recurrencia de las ventas por cada uno de ellos, por lo que se puede identificar como una de sus mayores fortalezas.

### Competencia

La empresa sujeta de estudio compete a nivel regional, nacional e internacional y esta tiene bien identificada a su competencia, lo cual pudiera representar una ventaja para la misma, sin embargo, no realiza un análisis de datos de la competencia, no obstante, está consciente de que su producto es de mayor calidad y superior en precio.

### Estrategia de Mercado

De acuerdo con los resultados se observa que la empresa carece de una estrategia de mercado al no tener identificada su participación en el mercado y no realizar un pronóstico de ventas aun a pesar de conocer el comportamiento del mercado y conocer las necesidades que demanda en cuanto a su giro de productos, de igual forma tampoco cuenta con una política de ventas.

### **5.1.3- Rentabilidad**

#### Contabilidad

Actualmente la empresa carece de estados financieros que reflejen la situación actual del negocio y le permita conocer el costo por producto u operación que sirva de base para la toma de decisiones, no obstante, se cuenta con el apoyo de una firma de consultoría externa. Lo anterior le impide tener identificada la utilidad bruta, utilidad de operación y la utilidad neta real del negocio, al igual que la liquidez desde un punto de vista financiero operativo.

#### Generación de Recursos

Al no contar con un estado de resultados que refleja la condición actual real del negocio la empresa se ve en la necesidad de operar bajo flujo de efectivo para efectos de tomar decisiones.

#### Planeación Financiera

La empresa no opera bajo un presupuesto de ingresos y gastos, al no tener dicha información no le permite comparar la efectividad de la operación y toma de decisiones, por otro lado, esto también le complica mantener sus cuentas por pagar y por cobrar de manera sana lo cual le produce un riesgo latente de hacerse acreedor a cargos por mora de pagos, penalizaciones o afectaciones en el crédito, así como cartera de cuentas por cobrar vencidas, así mismo la administración está consciente de que no contar con estados financieros correctamente

determinados los impuestos pudieran representar un riesgo como consecuencia colateral, esto le impide tener acceso a algunas facilidades y beneficios fiscales.

#### **5.1.4- Producción**

##### Costos

Se observó que la empresa no cuenta con un sistema de costos, lo cual sumado a las condiciones en que mantienen sus estados financieros le impide determinar de manera correcta sus costos directos e indirectos de operación, por otra parte, la empresa tampoco cuenta con una política ni práctica adecuada que le permita la comparación de precios en la adquisición de materia prima.

##### Inventario

Se identificó que la empresa cuenta con toda la infraestructura, logística y sistema que le podrían permitir una administración adecuada del inventario, no obstante, carece de un métrico que le permita medir la eficiencia y la rotación de su inventario.

##### Distribución de Planta

La empresa cuenta con un flujo lógico de sus mercancías y líneas de producción, de igual manera cuentan con infraestructura adecuada y el edificio se encuentra ubicado en un lugar estratégico que le permite acceder fácilmente a los principales bulevares y carreteras.

##### Maquinaria y Equipo

La maquinaria y equipo con que cuenta la empresa es adecuado y se encuentra en óptimas condiciones, sin embargo, se observa un desaprovechamiento de capacidad instalada superior al 50%.

##### Sistemas de Producción

La empresa actualmente no cuenta con ningún tipo de manuales o instrucciones de trabajo ni flujo de materiales que le permita mantener la estandarización de sus procesos.

##### Tecnología

Actualmente la empresa cuenta con tecnología utilizada en el sector de su mismo giro para para realizar sus operaciones, no obstante, esta no ve la necesidad de explorar nuevas opciones que le permitan mejorar su operación.

### Calidad

Al ser una empresa que realiza la exportación de productos alimenticios se requiere un alto estándar de calidad en sus productos, aunque esto lo hace de manera empírica al no contar con procedimiento ni especificaciones que le permita realizar tareas de manera estandarizada y garantizar los estándares de calidad adecuados, sin embargo, se apoya de la excelente relación que sostiene con sus proveedores para cumplir con las regulaciones y estándares de calidad que la autoridad competente le exige.

### Control Ambiental

La empresa cumple con las regulaciones por parte de la autoridad, mas no lleva un control de procesos documentado y estandarizado que le permita garantiza el cumplimiento de dichas regulaciones.

## **5.1.5- Recursos Humanos**

### Reclutamiento y Selección

No obstante, los candidatos son entrevistados por especialistas en las áreas y se piden referencias del aplicante la empresa no cuenta con una política en materia de selección de personal ni se cuentan con los perfiles de las posiciones de puesto al igual que tampoco se cuenta con un proceso de inducción.

### Capacitación

A través de la información recabada se identificó que la empresa carece de una matriz de capacitación y entrenamiento de personal que le permita identificar las necesidades de conocimiento mínimo e indispensable que requiere el personal para desarrollar sus tareas en forma adecuada, así como el cumplimiento de las leyes regulatorias que exigen a las empresas ofrecer al personal las condiciones para su desarrollo.

### Permanencia

Actualmente y debido al giro del negocio no se requiere un alto volumen de personal permitiéndole a la empresa el ofrecer y mantener condiciones de trabajo superiores al promedio de su competencia lo cual influye para mantener un bajo número de renunciadas de su personal, sin

embargo, la empresa no tiene desarrollado e implementado un métrico que le permita medir y validar si mantiene una rotación de personal por debajo del mercado.

### 5.1.6 Situación Laboral

A pesar de contar con un agradable y favorable ambiente laboral la empresa no tiene relación con ningún sindicato, por lo que se identifica un riesgo alto.

## 5.2 Análisis FODA

Con la aplicación de la herramienta FODA se lograron identificar los principales elementos internos y externos que influyen en la competitividad de la organización dentro de su mercado, una vez identificadas se les asigno una ponderación de acuerdo con la prioridad, para posteriormente asignar una estrategia y un posible plan de acción.

| Fortalezas                            | Oportunidades                                 |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
| Presencia binacional                  | Acceder a certificaciones y permisos          |
| Amplia cartera de clientes            | Amplio mercado                                |
| Infraestructura y equipo moderno      | Diversificación de sus productos              |
| Calidad en sus productos              | Suscripción a cluster, asociaciones y cámaras |
| Buena aceptación de sus clientes      |                                               |
| Debilidades                           | Amenazas                                      |
| Carencia de control interno           | Malas prácticas del sector                    |
| Perfiles de puesto no actualizados    | Competencia                                   |
| Carencia de indicadores               | Cambios en las regulaciones sanitarias        |
| Información financiera desactualizada | Fluctuación cambiaria                         |

**Figura 19. Análisis FODA**

### 5.2.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

| <b>Oportunidades</b> |                                               | <b>Peso</b> | <b>Calificacion</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|----------------------|-----------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| 1                    | Acceder a certificaciones y permisos          | 0.13        | 4                   | 0.52                  |
| 2                    | Amplio mercado                                | 0.08        | 3                   | 0.24                  |
| 3                    | Diversificación de sus productos              | 0.14        | 3                   | 0.42                  |
| 4                    | Suscripción a cluster, asociaciones y cámaras | 0.12        | 3                   | 0.36                  |
|                      |                                               | <u>1.00</u> |                     | <u>2.21</u>           |

| <b>Amenazas</b> |                                        | <b>Peso</b> | <b>Calificacion</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|-----------------|----------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| 1               | Malas practicas del sector             | 0.14        | 2                   | 0.28                  |
| 2               | Competencia                            | 0.14        | 1                   | 0.14                  |
| 3               | Cambios en las regulaciones sanitarias | 0.13        | 1                   | 0.13                  |
| 4               | Fluctuación cambiaria                  | 0.12        | 1                   | 0.12                  |
|                 |                                        | <u>1.00</u> |                     | <u>2.21</u>           |

Calificación      1 y 3: Importancia menor      2 y 4: Importancia mayor

**Figura 20. Matriz de Evaluación Externa**

Oportunidades; La tendencia en la depreciación del peso (M.N.) ha provocado el abaratamiento del producto mexicano en el extranjero, lo cual ha influido favorablemente en el incremento del volumen de ventas y operaciones de exportación, esto ha favorecido el poder de adquisición en la mercancía, lo cual a su vez también le ha favorecido en el mercado nacional. Otra oportunidad se está presentando actualmente con el tema de la pandemia, las personas en general están consumiendo más alimentos.

Amenazas; el incremento en los niveles de delincuencia ha alcanzado al canal de distribución, lo cual pone en riesgo las entregas a tiempo, por otra parte, los tiempos en el cruce de mercancía a través de la frontera es una amenaza latente, puesto que la empresa comercializa productos perecederos.

### 5.2.2 Matriz de evaluación de factores internos (EFI):

|   | <b>Fortalezas</b>                     | <b>Peso</b> | <b>Calificacion</b> | <b>Peso ponderado</b> |
|---|---------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|
| 1 | Presencia binacional                  | 0.10        | 3                   | 0.30                  |
| 2 | Amplia cartera de clientes            | 0.09        | 4                   | 0.36                  |
| 3 | Infraestructura y equipo moderno      | 0.09        | 3                   | 0.27                  |
| 4 | Calidad en sus productos              | 0.10        | 3                   | 0.30                  |
| 5 | Buena aceptacion de sus clientes      | 0.07        | 3                   | 0.21                  |
|   |                                       |             |                     |                       |
|   | <b>Debilidades</b>                    |             |                     |                       |
| 1 | Carencia de control interno           | 0.15        | 1                   | 0.15                  |
| 2 | Perfiles de puesto no actualizados    | 0.06        | 1                   | 0.06                  |
| 3 | Carencia de indicadores               | 0.14        | 1                   | 0.14                  |
| 4 | Informacion financiera desactualizada | 0.20        | 2                   | 0.40                  |
|   |                                       | <u>1.00</u> |                     | <u>2.19</u>           |

Calificacion 1 y 3: Importancia menor 2 y 4: Importancia mayor

**Figura 21. Matriz de Evaluación Interna**

Fortalezas; una de las principales fortalezas con que cuenta la empresa es el talento y recurso humano, actualmente la empresa cuenta con un equipo de trabajo altamente calificado, que, a pesar de la carencia de un adecuado control interno, políticas y procedimientos que pudiesen facilitar las tareas, este mantiene una operación que busca la satisfacción de los clientes tanto internos como externos. Otra fortaleza no menos importante es la infraestructura y equipo, el cual facilita crear las condiciones óptimas y adecuadas para mantener la operación de la organización.

Debilidades; la mayor debilidad de la organización en este momento radica en la carencia de un control interno que se ajuste a sus necesidades y condiciones actuales del negocio, así también, la carencia de políticas y procedimientos actualizados y documentados que permitan la optimización y maximización en el aprovechamiento de los recursos.

### 5.2.3 Análisis estratégico MAFE

|                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                    | <b><u>Fortalezas:</u></b><br>1-Presencia binacional<br>2-Amplia cartera de clientes<br>3-Infraestructura y equipo moderno<br>4-Calidad en sus productos<br>5-Buena aceptación de sus clientes                                                                                                                             | <b><u>Debilidades:</u></b><br>1-Carencia de control interno<br>2-Perfiles de puesto no actualizados<br>3- Carencia de indicadores<br>4-Informacion financiera desactualizada                                                                                          |
| <b><u>Oportunidades:</u></b><br>1-Acceder a certificaciones y permisos que le permitan acceder a nuevos clientes<br>2-Amplio mercado<br>3-Diversificación de productos<br>4-Subscripción a clúster | <b><u>Estrategia F-O:</u></b><br>3F1O-Aprovechar infraestructura y calidad para acceder a nuevas certificaciones y permisos<br>2F3O-Utilizar cartera y aceptación de clientes e identificar necesidades que le permita diversificar sus productos<br>5F4O-aprovechar el buen posicionamiento para integrarse a un clúster | <b><u>Estrategia D-O:</u></b><br>3D4O-Utilizar la plataforma del clúster para hacer benchmarking y adoptar un sistema de indicadores.<br>4D1O-Buscar acceder a la a nuevas certificaciones y permisos obliga a la empresa a actualizar la información financiera.     |
| <b><u>Amenazas:</u></b><br>1-Malas prácticas en el mercado<br>2-Competencia<br>3-Posibles nuevas regulaciones ante la pandemia que no se puedan cumplir<br>4-Fluctuación en el tipo de cambio      | <b><u>Estrategia F-A:</u></b><br>1F2A- Incrementar la cuota de mercado en ambos lados de la frontera a través del aprovechamiento de representación binacional.<br>4F2A-Promover la calidad de sus productos con sus clientes para destacar entre la competencia                                                          | <b><u>Estrategia D-A:</u></b><br>1D1A-Implementar un sistema de control interno que aseguren las buenas prácticas del negocio.<br>3D2A-Implementar indicadores que le permitan monitorear los resultados del negocio contra el promedio del mercado y su competencia. |

**Figura 22. Análisis estratégico MAFE**

La empresa requiere de manera urgente diseñar e implementar un sistema de control interno contable que le permita operar de manera sistemática y generar información financiera fiable para la toma de decisiones y el desempeño de las distintas áreas de la organización, con ello se pretende obtener información en tiempo y forma y facilitará aplicar correcciones de manera oportuna.

A través del diseño e implementación de un sistema de control interno para la empresa que le permita monitorear el desempeño de las distintas áreas funcionales, esta busca obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos y buscar una mayor rentabilidad del negocio, eliminando costos y gastos superfluos de actividades que no son importantes ni agregan valor, así como gastos y costos para solventar errores en operaciones y transacciones.

Hoy en día las autoridades en ambos lados de la frontera exigen a los contribuyentes que cumplan con mayores requisitos, por lo que se considera conveniente ofrecer un servicio de valor agregado que ayude a fortalecer los lazos de confianza de la relación comercial.

El presente análisis FODA permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa Comercializadora IKAL S. de R.L. de C.V. obteniendo

como resultado la una carencia control interno, así como la implementación de indicadores que permitan monitorear la eficacia del funcionamiento de las distintas áreas. Por otra parte, se desarrollaron alternativas de estrategias y soluciones que permiten contrarrestar las posibles afectaciones de amenazas y las debilidades de la compañía.

Se recomienda así mismo definir, documentar y formalizar la misión, visión y valores del negocio de manera conjunta con su equipo de trabajo, lo cual fortalecerá el sentido de pertenencia, y estimulara el sentido de compromiso del personal con la empresa, ayudando a que todos trabajen sobre objetivos comunes, finalmente es importante que se elabore un presupuesto de ingresos y egresos y que se emplee como métrico, con el objetivo de facilitar a monitorear el objetivo organizacional de ventas y gastos contra el actual, así como también comparar los resultados contra el promedio del mercado.

### **5.3 Desarrollo del modelo COSO con adaptación del modelo de Control Interno Ernst & Young**

Toda vez que se recolectó, procesó y se analizó la información recopilada, se le da continuidad con el segundo objetivo específico de la matriz de congruencia la cual consiste en analizar las necesidades actuales del control de interno de la empresa mediante la aplicación del modelo metodológico COSO con adaptación del modelo de control interno Ernst & Young en el departamento de contabilidad.

Se utilizo el modelo coso debido a los beneficios que trae consigo su implementación tales como, identificación y análisis de riesgos en todos los niveles y áreas de la organización, aporta confianza en el logro de objetivos organizacionales, apoya a la optimización de recursos, así como la mejora en el control interno dentro de la organización.

La implementación de este modelo consta de cuatro pasos iniciando con el estudio y entendimiento del modelo, la evaluación del estado actual, definir un plan de implementación y finalmente comunicarlo a todos los niveles de la organización.

**Tabla 7. Desarrollo de modelo COSO**

| Componente          | Elementos                                 | Hallazgos                                                                                     | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ambiente de control | 1.- Integridad y valores éticos           | Carecen de un reglamento interior de trabajo actualizado y código de ética por escrito.       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Multas por parte de autoridades laborales</li> <li>- Aplicación de criterios no objetivos para resolver controversias laborales</li> <li>- Los empleados carecen de una guía de conducta apropiada que le permita distinguir lo correcto o incorrecto desde el punto de vista de la administración.</li> <li>- La conducta de los empleados no estaría alineada a la misión y visión de la administración.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el reglamento interior de trabajo</li> <li>- Crear un código de ética alineado a la misión y visión de la empresa</li> <li>- Publicar los documentos en áreas estratégicas dentro de las instalaciones</li> <li>- Recopilar firma de recibido los documentos por parte de los colaboradores</li> <li>- Incorporar la información en los cursos de inducción para los nuevos ingresos</li> <li>- Depositar en Junta de Conciliación y Arbitraje local</li> <li>- Ejecutar asamblea de representante de trabajadores</li> </ul> |
|                     | 2.- Compromiso de competencia profesional | Cuentan con perfiles de puesto desactualizados e incompletos para la totalidad de los puestos | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de las funciones y habilidades concretas relativas a puestos de trabajo</li> <li>- Posible ambigüedad en cuanto al conocimiento técnico y contratación de personal.</li> <li>- Posible duplicidad de funciones</li> <li>- Posible sobrecarga laboral</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el formato de perfil de puesto</li> <li>- Identificar las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo</li> <li>- Asegurar que todas las posiciones cuenten con un perfil de puesto actualizado</li> <li>- Imprimir y recopilar</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |

| Componente | Elementos                                           | Hallazgos                                                                                                      | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                                                     |                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible omisión de tareas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | firmas de recepción de documentos por parte del colaborador<br><br>- Difundir el perfil de puesto correspondiente a los empleados                                                                                                                                                                                                             |
|            | 3.- Consejo de administración y comité de auditoría | Carecen de un comité de auditoría formalizado y rutinas de auditoría.                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles fraudes</li> <li>- Malas prácticas</li> <li>- Omisiones en cumplimiento regulatorio</li> </ul>                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar rutinas y formatos de verificación</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                             |
|            | 4.- Filosofía de dirección y estilo de gestión      | La empresa carece de métricas o indicadores de control y de resguardo de activos                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles fraudes</li> <li>- Posible robo de activos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer protocolos y responsables de resguardo de documentación y activos</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
|            | 5.- Estructura organizativa                         | La empresa cuenta con una estructura adecuada a su tamaño, sin embargo, esta no se revisa de manera periódica. | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible ambigüedad en las líneas de mando.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el organigrama de la empresa</li> <li>- Definir rutinas de revisión de organigrama</li> </ul>                                                                                                                                                                                             |
|            | 6.- Asignación de autoridad y responsabilidad       | La empresa carece de descripciones de puesto detallados y de conocimiento técnico suficiente.                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de las funciones y habilidades concretas relativas a puestos de trabajo</li> <li>- Posible ambigüedad en cuanto al conocimiento técnico y contratación de personal.</li> <li>- Posible duplicidad de funciones</li> <li>- Posible sobrecarga laboral</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el formato de descripciones de puesto</li> <li>- Identificar las obligaciones y responsabilidades de los colaboradores en el desarrollo de su trabajo</li> <li>- Asegurar que todas las posiciones cuenten con un perfil de puesto actualizado</li> <li>- Imprimir y recopilar</li> </ul> |

| Componente           | Elementos                                     | Hallazgos                                                                                                                        | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |                                               |                                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posible omisión de tareas</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                          | firmas de recepción de documentos por parte del colaborador<br><br><ul style="list-style-type: none"> <li>- Difundir las descripciones de puesto correspondiente a los empleados</li> </ul>                                                                                                                                                          |
|                      | 7.- Políticas y prácticas en materia de RRHH  | La empresa carece de criterios y controles para la contratación, evaluación, remuneración y terminación del contrato de personal | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Contratación de personal bajo criterios ambiguos</li> <li>- Tratos desiguales a personal de la empresa</li> <li>- Alta rotación de personal</li> <li>- Demandas laborales por despido injustificado</li> <li>- Pagos incorrectos o indebidos de sueldos y salarios</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar contrato individual de trabajo</li> <li>- Definir protocolos para la contratación e inducción de personal</li> <li>- Implementar un tabulador de salarios y prestaciones</li> <li>- Definir protocolos para la terminación de relaciones laborales</li> </ul>                                      |
| Evaluación de riesgo | 8.- Objetivo globales de la entidad           | La empresa carece de indicadores de gestión, asimismo, carece de planes formalizados con decisiones a largo plazo.               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones que no sean oportunas para corregir el desempeño de la empresa</li> <li>- Dificultad para alcanzar la visión de la empresa</li> </ul>                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el tablero de indicadores con objetivos que permitan a la empresa monitorear el desempeño global del negocio</li> <li>- Elaborar planes estratégicos alineados a los objetivos organizaciones</li> <li>- Establecer rutinas de seguimiento al cumplimiento de los objetivos generales</li> </ul> |
|                      | 9.- Objetivos específicos para cada actividad | La empresa carece de métricas de gestión, pero los directivos tienen participación                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones que no sean oportunas para corregir el desempeño de áreas específicas de la empresa.</li> </ul>                                                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Documentar objetivos específicos que sean medibles y con tiempos definidos</li> <li>- Difundir objetivos</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |

| Componente             | Elementos                   | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        |                             | activa en la creación de objetivos de manera verbal.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | - Posible confusión por parte de los empleados para cumplir con los objetivos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | específicos con los empleados involucrados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                        | 10.- Riesgo                 | Carencia de indicadores y protocolos de control y clasificación de riesgos, así como ausencia de matriz de autorizaciones                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibles fraudes</li> <li>- Posibles problemas de cumplimiento regulatorio</li> <li>- No estar preparados ante cambios en el entorno</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear matriz de autorizaciones</li> <li>- Difundir los responsables designados a las distintas áreas funcionales</li> <li>- Actualizar el tablero de indicadores clave que permitan a la empresa monitorear las operaciones de alto riesgo</li> <li>- Crear expedientes de clientes y proveedores</li> </ul>                                                                                                                                                               |
| Actividades de control | 11.- Actividades de control | <p>Se identificó una carencia en los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- guía contabilizadora</li> <li>- presupuestos de ingresos y egresos</li> <li>- procedimientos de control y valuación de inventarios</li> <li>- documentos de control de operaciones y transacciones</li> <li>- respaldos de información sensible - protocolos de</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Omisión de obligaciones de carácter regulatorio</li> <li>- Errores contables</li> <li>- No contar con una referencia para evaluar el funcionamiento del negocio</li> <li>- Posibles fraudes en operaciones de compra</li> <li>- Posible robo de información</li> <li>- Pérdida o robo de mercancía</li> <li>- Incorrecta valuación del inventario</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear guía contabilizadora que asegure el correcto uso de las cuentas</li> <li>- Desarrollar un presupuesto anual de ingresos y egresos</li> <li>- Implementar rutinas de revisión de desviaciones a los planes</li> <li>- Actualizar el sistema de control de inventarios</li> <li>- Actualizar formatos de control de compra, recepción y entrega de mercancía</li> <li>- Seleccionar medios de respaldo externo de información</li> <li>- Definir rutinas de</li> </ul> |

| Componente                 | Elementos         | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |                   | destrucción de información.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | respaldo de información<br><br>- Definir protocolos de destrucción de información con tiempos definidos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Información y comunicación | 12.- Información  | <p>Se identificó una carencia en los siguientes rubros:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- información financiera oportuna</li> <li>- elaboración de presupuestos</li> <li>- diseño de objetivos documentados</li> <li>- empresa de consultoría externa contratada ineficiente en el ámbito contable</li> <li>- sistemas de información suficientes</li> <li>- control y resguardo de información física y digital</li> <li>- respaldos de información completos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones equivocadas</li> <li>- Falta de control de las variaciones materiales de ingresos y egresos</li> <li>- Objetivos de ventas podrían no alcanzarse</li> <li>- Problemas de cumplimiento regulatorio</li> <li>- Posibles fraudes o robos de información o mercancía</li> <li>- Insatisfacción del cliente por no cumplir con los compromisos</li> <li>- Pérdida de información importante ante incidentes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar la información contable</li> <li>- Elaborar un presupuesto financiero anual</li> <li>- Diseñar y documentar objetivos anuales</li> <li>- Evaluar servicio de consultoría externa y evaluar alternativas</li> <li>- Implementar sistemas de información necesarios para el logro de objetivos organizacionales</li> <li>- Definir responsables de resguardo y de acceso a información sensible</li> <li>- Seleccionar medios de respaldo externo de información</li> <li>- Definir rutinas de respaldo de información</li> </ul> |
|                            | 13.- Comunicación | No existen criterios formales para reportar situaciones impropias de                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | - Baja participación de los trabajadores para reportar malas prácticas o conductas inapropiadas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | - Elaborar e implementar un sistema de reporte anónimo a nivel global en la empresa                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Componente | Elementos      | Hallazgos                                                                                                                                                  | Riesgo                                                                                                                                                                                                                                                | Propuesta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            |                | manera confidencial, pero estas son resueltas al momento por parte de la administración y el manejo de datos de clientes y proveedores se maneja en Excel. | - Información de clientes y proveedores no actualizada                                                                                                                                                                                                | - Implementar procedimientos de administración y actualización de datos de clientes y proveedores                                                                                                                                                                                                                                        |
| Monitoreo  | 14.- Monitoreo | El control interno existente es débil e indicadores financieros insuficientes y no hay un proceso de auditoría interna formalizado.                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener un control de las variaciones materiales en la empresa.</li> <li>- Omisión o registro incorrecto de las operaciones económicas</li> <li>- Posibles omisiones de cumplimiento regulatorio</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar el tablero de indicadores que permita el monitoreo del desempeño de la empresa</li> <li>- Elaborar listas de verificación de cumplimiento de obligaciones regulatorias</li> <li>- Establecer políticas y procedimientos de verificación a las desviaciones de presupuesto</li> </ul> |

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Tras la aplicación de los instrumentos de recolección de datos como el cuestionario CRECE en conjunto con el Cuestionario de Control Interno de Ernst & Young, se analizó la condición actual de control interno que presenta el negocio en un periodo de tiempo determinado con respecto a los componentes del modelo COSO, con lo cual se logró identificar que la empresa sujeta de estudio presenta debilidad y algunas carencias en las distintas áreas funcionales entre las que destacan, la desactualización general de múltiples formatos y documentos administrativos que generan ambigüedad de control y exponiendo a la empresa a posibles fraudes y riesgos innecesarios

Asimismo, se reconoce que durante la realización del estudio la empresa remedió algunas de sus áreas de oportunidad detectadas como lo es que ya actualizaron la información financiera y contable, se aseguró el cumplimiento de sus obligaciones fiscales pendientes, desarrolló e implemento un código de ética así como contratos de trabajo formalizados, se establecieron rutinas de revisión de información financiera contable y resultados operacionales, controles de asistencia, mejoramiento de su sistema de control de inventarios, actualización de algunos formatos de control lo cual denota un interés positivo de la empresa por mejorar su situación actual

Es importante mencionar que el presente caso de estudio mantiene un enfoque en el área contable principalmente para lo cual se considera conveniente el desarrollo y aplicación de las siguientes medidas correctivas a fin de fortalecer su nivel de control interno y con ello mitigar riesgos operativos:

### **Componente 1. Ambiente de control**

- Actualizar el reglamento interior de trabajo.
- Crear un código de ética alineado a la misión y visión de la empresa.
- Publicar los documentos en áreas estratégicas dentro de las instalaciones.
- Incorporar la información en los cursos de inducción para los nuevos ingresos.
- Depositar en Junta de Conciliación y Arbitraje local.
- Ejecutar asamblea de representante de trabajadores.

- Imprimir y recopilar firmas de recepción de documentos por parte del colaborador.
- Actualizar y difundir el perfil de puesto correspondiente a las posiciones activas.
- Imprimir y recopilar firmas de recepción de documentos por parte del colaborador.
- Establecer protocolos y responsables de resguardo de documentación y activos.
- Actualizar el organigrama de la empresa y definir rutinas de revisión.
- Elaborar contrato individual de trabajo.
- Definir protocolos para la contratación e inducción de personal.
- Implementar un tabulador de salarios y prestaciones.
- Definir protocolos para la terminación de relaciones laborales.

### **Componente 2. Evaluación de riesgo**

- Actualizar el tablero de indicadores clave con objetivos que permitan a la empresa monitorear el desempeño global del negocio e identificar operaciones de alto riesgo.
- Elaborar planes estratégicos alineados a los objetivos organizaciones.
- Establecer rutinas de seguimiento al cumplimiento de los objetivos generales.
- Documentar y difundir objetivos específicos que sean medibles y con tiempos definidos a los empleados involucrados.
- Crear matriz de autorizaciones y difundir los responsables designados a las distintas áreas funcionales.
- Implementar procedimientos de administración y actualización de datos de clientes y proveedores.

### **Componente 3. Actividades de control**

- Crear guía contabilizadora que asegure el correcto uso de las cuentas.
- Desarrollar un presupuesto anual de ingresos y egresos.
- Implementar rutinas de revisión de desviaciones a los planes.
- Actualizar el sistema de control de inventarios.

- Actualizar formatos de control de compra, recepción y entrega de mercancía.
- Definir rutinas y protocolos de respaldo y destrucción de información con tiempos definidos.

#### **Componente 4. Información y comunicación**

- Actualizar la información contable.
- Elaborar un presupuesto financiero anual.
- Diseñar y documentar objetivos anuales.
- Evaluar servicio de consultoría externa y evaluar alternativas.
- Implementar sistemas de información necesarios para el logro de objetivos organizacionales.
- Definir responsables de resguardo y de acceso a información sensible.
- Elaborar e implementar un sistema de reporte anónimo a nivel global en la empresa.

#### **Componente 5. Monitoreo**

- Actualizar el tablero de indicadores que permita el monitoreo del desempeño de la empresa.
- Elaborar listas de verificación de cumplimiento de obligaciones regulatorias.
- Establecer políticas y procedimientos de verificación a las desviaciones de presupuesto.

## REFERENCIA

- Aguirre, R., & Carlos, A. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, 8(76), 1–14.
- Bedoya, R. (2014). *Procedimientos de control interno administrativo y financiero para el departamento de titulación y grado que contribuyan al sistema de información de la uniandes*. universidad regional autónoma de los andes. Universidad Regional Autónoma de los Andes.
- Blanco, J. (2008). Claves Para la Implementación de un Sistema de Control Interno. *Managing Consultant de Atos Consulting*, 62–69. <https://doi.org/Estrategia Financiera, nº 249. Abril 2008>
- Capote, G. (2001). El control interno y el control. *Economía y Desarrollo*, 129(2), 11–20. <http://scholar.google.com/scholar?hl=en&btnG=Search&q=intitle:El+control+interno+y+el+control#2>
- Castañeda, L. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes. *En Contexto*, 129–146.
- Colegio de Contadores Públicos de México -CCPM-. (2004). El control interno, sus elementos, su evaluación por el auditor externo y su efecto en el trabajo de auditoría de estados financieros. *Comisión de Auditoría*, 1–8.
- González, J. (n.d.). *Control interno-COSO*.
- González, R. (n.d.). Marco Integrado de Control Interno . Modelo COSO III. In *Qualpro Consulting S.C.* <http://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Henao, D. (2014). *Estrategias en la gestión de control interno orientadas a generar complementariedad con la gestión de calidad de las organizaciones* [Universidad Militar Nueva Granada]. <https://doi.org/10.1016/j.bbapap.2013.06.007>
- Henao, Y. (2017). *Importancia del control interno como herramienta en la detección y prevención de riesgos empresariales* (Issue 3841).
- Hoyos, Marino, L. N. (2015). Diagnóstico del Control Interno para una PyME del sector de servicios temporales. In *Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- IMCP. (2013). *Nia 315*.
- Laski, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestión y Estrategia*, 30, 9–24.
- Llunitaxi, J. S., & Vélez, J. S. (2015). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso para el área contable y financiera de la compañía industrial y comercial TCM S.A.* [Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]. <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9952>
- Magdalena, B. (1999). Las estrategias de los pequeños empresarios de origen mexicano en los Estados Unidos. El caso de los comerciantes de frutas y verduras en Los Angeles y Tijuana. *Revista de Historia*, 40, 57–76. <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/historia/article/view/1980>
- Mendoza, I. (2012). *Sistemas de control por áreas funcionales*.

- Navarro, F., & Ramos, L. (2016). El control interno en los procesos de producción de la industria litográfica en Barranquilla. *Equidad y Desarrollo*, 25, 245–267. <https://doi.org/10.19052/ed.3473>
- Plascencia, C. (2010). El Sistema de Control Interno: garantía del logro de los objetivos. *MEDISAN*, 14(5), 4–7.
- Posso, J., & Barrios, M. (2014). Diseño de un modelo de control interno en la empresa prestadora de servicios hoteleros eco turísticos nativos activos eco hotel la cocotera, que permitirá el mejoramiento de la información financiera [universidad de cartagena [Universidad de Cartagena]. In *Universidad de Cartagena: Vol. SN*. <https://doi.org/10.1177/1742766510373715>
- Ramírez, I. (2008). *La aplicacion de los 14 principios de Henry Fayol en el proceso administrativo de una empresa conatructora genera la eficiencia organizacional*. Universidad Nacional Autonoma de Mééxico.
- Rivas Tovar, L. A. (2015). Como hacer una tesis? In *Editorial Trillas: Vol. Terera edi* (Issue October). Editorial Trillas S.A. de C.V. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.4111.4961>
- Rozen, C. (2004). Sarbanes – Oxley act y el control interno sobre el reporte financiero. *Temas de Management*, 8–14.
- Santa Cruz, M. (2014). El control interno basado en el Modelo COSO. *Revista de Investigacion de Contabilidad*, 1(1), 36–40.
- Vásquez, O. (2016). Visión integral del control interno. *Contaduria Universidad de Antioquia*, 69, 139–154. <https://search.proquest.com/docview/1927854811?accountid=45097>
- Viloria, N. (2005). Factores que inciden en el sistema de Control Interno de una organización. *Actualidad Contable Faces*, 8(11), 87–92.

## Anexos

## Anexo 1. Resultados de Instrumento CRECE

| RESULTADOS FINALES POR ÁREA |     |  |
|-----------------------------|-----|--|
| SUMATORIAS TOTALES          |     |  |
| ADMÓN                       | 20  |  |
| MERCADO                     | 54  |  |
| FINANZAS                    | 29  |  |
| PRODUCCIÓN                  | 92  |  |
| R. HUMANOS                  | 22  |  |
|                             | 217 |  |

## ADMÓN

| Sección | Resp |
|---------|------|
| 1       | 2    |
| 2       | 1    |
| 3       | 1    |
| 1       | 2    |
| 2       | 2    |
| 3       | 1    |
| 4       | 3    |
| 5       | 0    |
| 6       | 0    |
| 7       | 0    |
| 1       | 3    |
| 2       | 2    |
| 3       | 3    |
| 1       | 0    |
| 2       | 0    |
| 3       | 0    |
| 4       | 0    |
| 5       | 0    |
| 6       | 0    |
| SUMA    | 20   |

## MERCADO

| Sección | Resp |
|---------|------|
| 1       | 3    |
| 2       | 3    |
| 3       | 3    |
| 1       | 4    |
| 2       | 4    |
| 3       | 3    |
| 4       | 3    |
| 5       | 3    |
| 1       | 3    |
| 2       | 2    |
| 3       | 4    |
| 4       | 3    |
| 5       | 3    |
| 6       | 3    |
| 7       | 4    |
| 1       | 0    |
| 2       | 2    |
| 3       | 0    |
| 4       | 0    |
| 5       | 4    |
| SUMA    | 54   |

## FINANZAS

| Sección | Resp |
|---------|------|
| 1       | 1    |
| 2       | 1    |
| 3       | 1    |
| 4       | 4    |
| 5       | 2    |
| 6       | 2    |
| 1       | 4    |
| 2       | 3    |
| 3       | 3    |
| 1       | 0    |
| 2       | 0    |
| 3       | 0    |
| 4       | 2    |
| 5       | 0    |
| 6       | 2    |
| 7       | 0    |
| 8       | 0    |
| 9       | 4    |
| SUM     | 29   |

## PRODUCCIÓN

| Sección | Resp |
|---------|------|
| 1       | 2    |
| 2       | 0    |
| 3       | 4    |
| 4       | 2    |
| 5       | 2    |
| 1       | 4    |
| 2       | 3    |
| 3       | 4    |
| 4       | 1    |
| 1       | 3    |
| 2       | 3    |
| 3       | 4    |
| 4       | 4    |
| 1       | 4    |
| 2       | 4    |
| 3       | 4    |
| 4       | 4    |
| 5       | 4    |
| 6       | 3    |
| 7       | 0    |
| 8       | 4    |
| 9       | 4    |
| 1       | 2    |
| 2       | 2    |
| SUMA    | 92   |

## R. HUMANOS

| Sección | Resp |
|---------|------|
| 1       | 0    |
| 2       | 2    |
| 3       | 4    |
| 4       | 4    |
| 5       | 0    |
| 1       | 0    |
| 2       | 0    |
| 3       | 0    |
| 1       | 4    |
| 2       | 4    |
| 1       | 4    |
| 2       | 0    |
| SUMA    | 22   |

| PREGUNTAS                                                                                                                                                                                                                                                        |  | Calificación promedio |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|-----------------------|
| <b>COMPONENTE 1 - AMBIENTE DE CONTROL</b>                                                                                                                                                                                                                        |  |                       |
| <b>Integridad y valores éticos</b>                                                                                                                                                                                                                               |  |                       |
| 1. ¿Existe, se entrega y se da a conocer un código de conducta de la empresa, al momento de la contratación de personal?                                                                                                                                         |  | 1                     |
| 2. ¿De no existir un código escrito de comportamiento, la cultura de la dirección enfatiza la importancia de la integridad y comportamiento ético en forma verbal, ya sea, en reuniones grupales, individuales o a diario?                                       |  | 3                     |
| 3. ¿La dirección responde ante las violaciones de normas de comportamiento o comportamientos que atentan contra la ética?                                                                                                                                        |  | 3                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | 7                     |
| <b>Compromiso de competencia profesional</b>                                                                                                                                                                                                                     |  |                       |
| 4. ¿Hay preocupación de la Gerencia por hacer y tener documentadas descripciones formales o informales de puestos de trabajo u otras formas de describir las funciones que comprenden trabajos específicos?                                                      |  | 4                     |
| 5. ¿Para contratar personal, se evalúa el perfil requerido para cada cargo?                                                                                                                                                                                      |  | 3                     |
| 6. ¿Los empleados demuestran, a través de su trabajo, poseer los conocimientos y habilidades requeridos para el puesto?                                                                                                                                          |  | 3                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | 10                    |
| <b>Consejo de administración y comité de auditoría</b>                                                                                                                                                                                                           |  |                       |
| 7. ¿Existe consejo de administración, comité de auditoría u otro que indique que hay un elemento de control en la empresa?                                                                                                                                       |  | 1                     |
| 8. ¿Se formula, comunica y aplica algún mecanismo de control interno en la empresa?                                                                                                                                                                              |  | 2                     |
| 9. ¿Se fomenta la creación de un consejo que esté formado por empleados de la empresa, para cuestionar y examinar detalladamente las actividades, presentar opiniones y alternativas y tomar las medidas que sean necesarias, como mecanismo de control interno? |  | 1                     |
|                                                                                                                                                                                                                                                                  |  | 4                     |

### Filosofía de dirección y el estilo de gestión

|                                                                                                                               |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 10. ¿Se protegen los activos (incluyendo los bienes intelectuales y la información) del acceso o uso no autorizado?           | 3 |
| 11. ¿Se reducen al mínimo las influencias que puedan afectar estimaciones contables significativas y minimizar otros juicios? | 2 |
| 12. ¿La gerencia conoce y emplea procesos para monitorear los riesgos de negocios que afectan a la organización?              | 1 |
| 6                                                                                                                             |   |

### Estructura organizacional

|                                                                                                                                                        |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 13. ¿La estructura organizacional resulta adecuada para el tamaño, actividades operacionales y ubicación de la compañía?                               | 4 |
| 14. ¿Se preocupa la gerencia por establecer, revisar y modificar la estructura organizacional de la empresa de acuerdo con los cambios de condiciones? | 2 |
| 15. ¿Los directores de departamento y supervisores tienen tiempo suficiente para cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente?                | 4 |
| 10                                                                                                                                                     |   |

### Asignación de autoridad y responsabilidad

|                                                                                                                                                                                                                         |   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 16. ¿Se realiza la asignación de autoridad y responsabilidad a los empleados de una forma sistemática en toda la organización de la empresa?                                                                            | 2 |
| 17. ¿Se da una clara segregación de actividades incompatibles, es decir, la separación entre la contabilización y el acceso a los activos?)                                                                             | 2 |
| 18. ¿Existe información apropiada y documentada para determinar el nivel de autoridad y el alcance de la responsabilidad asignada a cada persona?                                                                       | 3 |
| 19. ¿La empresa tiene el personal técnico adecuado y suficiente para el proceso de datos y contabilidad?                                                                                                                | 2 |
| 20. ¿Se adoptan políticas apropiadas y reconocidas para aquellos asuntos como la autorización y aprobación de transacciones, la aceptación de nuevos negocios, los conflictos de interés, y las prácticas de seguridad? | 3 |
| 12                                                                                                                                                                                                                      |   |

## Políticas y practica en materia de recursos humanos

21. ¿Se formulan, aplican y comunican normas y procedimientos para la selección, la contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, remuneración, traslados y terminación del contrato de personal que sean aplicables a todas las áreas funcionales?

1

22. ¿El desempeño del trabajo es evaluado y revisado periódicamente con cada empleado?

1

2

## COMPONENTE 2 - EVALUACIÓN DEL RIESGO

### Objetivos globales de la entidad

1. ¿La empresa establece, comunica y monitorea los objetivos de negocios, como crecimiento en ventas, rentabilidad, participación etc.?

2

2. ¿Se diseñan, comunican e implementan planes estratégicos para el cumplimiento de los objetivos?

1

3. ¿El plan estratégico de la empresa y los objetivos de negocio se complementan entre sí?

2

4. Se revisan y actualizan periódicamente los planes estratégicos de toda la empresa?

2

7

### Objetivos específicos para cada actividad

5. ¿Se establecen y revisan periódicamente los objetivos específicos para comprobar que continúen siendo relevantes?

2

6. ¿Los objetivos incluyen criterios de cuantificación e incluye los recursos necesarios para alcanzarlos?

2

7. ¿Los directivos o supervisores de actividades o departamentos participan en la determinación de los objetivos de las actividades de las que son responsables

3

7

### Riesgos

8. ¿Son bien controladas las adquisiciones, ventas, y disposiciones de negocios significativas para la empresa y los activos?

2

9. ¿Se establece un proceso de evaluación de riesgo, incluyendo la estimación de la importancia de los riesgos, la evaluación periódica de la probabilidad de su ocurrencia, y la determinación de las acciones necesarias a seguir?

1

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 10. Se establece y emplea un mecanismo adecuado que identifique riesgos de negocios, incluyendo aquellos que resulten de:                                                                                                                                                                          |   |
| * Entrada a nuevos mercados o líneas de servicios?                                                                                                                                                                                                                                                 | 1 |
| * Ofrecimiento de nuevos servicios?                                                                                                                                                                                                                                                                | 1 |
| * Cumplimiento de requerimientos de privacidad y protección de información?                                                                                                                                                                                                                        | 1 |
| * Otros cambios en el negocio, la economía y el entorno regulador?                                                                                                                                                                                                                                 | 1 |
| 11. ¿Se establecen mecanismos para anticipar, identificar y reaccionar a los cambios que pudieran tener un efecto dramático y dominante en la empresa?                                                                                                                                             | 2 |
| 12. ¿Se establecen procesos para asegurar que el departamento de contabilidad conozca los cambios en el entorno operativo, para que luego pueda revisar tales cambios y determinar los efectos, si es que existe alguno, que los cambios puedan tener sobre las prácticas contables de la empresa? | 2 |
| 13. ¿Se cuenta con procesos para asegurar que el departamento de contabilidad (y los socios y/o el comité de auditoría) conozcan las transacciones significativas con partes relacionadas, para que luego puedan determinar si tales transacciones son apropiadamente contabilizadas y reveladas?  | 2 |

13

### COMPONENTE 3 - ACTIVIDADES DE CONTROL

#### Actividades de control

|                                                                                                                                                                                      |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. Se siguen las prácticas contables y de cierre consistentemente en fechas interinas (p. ej., trimestral, ¿mensualmente) durante el año?                                            | 2 |
| 2. ¿Se involucra la gerencia en la revisión de las estimaciones contables significativas y apoyo para las transacciones no usuales significativas y asientos de diario no estándar?  | 2 |
| 3. ¿Revisa la empresa sus políticas y procedimientos periódicamente para determinar si continúan siendo apropiados para las actividades de la compañía?                              | 1 |
| 4. ¿La gerencia plantea objetivos claros en términos de presupuesto, utilidades y otras metas financieras y de operación, son comunicados y monitoreados?                            | 1 |
| 5. ¿Son implantados sistemas de planificación y de reporte para identificar variaciones en el rendimiento planificado y comunicar las variaciones al nivel apropiado de la gerencia? | 1 |
| De ser así, ¿la gerencia investiga estas variaciones?                                                                                                                                | 1 |

|                                                                                                                                                                                                                              |   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 6. ¿Se plantea un sistema de presupuesto? y presupuesto de inversiones?                                                                                                                                                      | 1 |
| 7. ¿La gerencia cuenta con indicadores clave de rendimiento (p. ej., presupuestos, utilidades, metas financieras, metas operativas) regularmente (p. ej., mensual, trimestralmente) e identifica variaciones significativas? | 1 |
| 8. ¿Establece la gerencia procedimientos para conciliar periódicamente activos físicos (p. ej., efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, activo fijo) con los registros contables relacionados?                            | 1 |
| 9. ¿Establece la gerencia procedimientos para prevenir acceso no autorizado a, o la destrucción de documentos, registros (incluyendo programas de computación y archivos de datos) y activos?                                | 1 |
| 10. ¿La información electrónica crítica es respaldada diariamente y guardada fuera de las instalaciones?                                                                                                                     | 1 |

13

## COMPONENTE 4 - INFORMACION Y COMUNICACIÓN

### Información y comunicación

|                                                                                                                                                                                                                                                                |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1. ¿Reciben los socios y la gerencia a satisfacción suficiente información oportuna y confiable que les permita cumplir con sus responsabilidades (¿la empresa prepara informes financieros, exactos y oportunos, incluyendo informes de utilización interna?) | 1 |
| 2. ¿Son definidos y medibles los objetivos y resultados de la gerencia en términos de presupuestos, ganancias, y otros objetivos financieros y operativos?                                                                                                     | 1 |
| 3. ¿Los sistemas de información son desarrollados, modificados o revisados con base al plan estratégico de la empresa, y responden al logro de sus objetivos y procesos/aplicaciones?                                                                          | 1 |
| 4. ¿Hay un nivel suficiente de coordinación y flujo de información entre las funciones/departamentos de contabilidad y procesamiento de sistemas de información?                                                                                               | 1 |
| 5. ¿Se establecen aplicaciones o transacciones importantes que sean ejecutadas/ procesadas por organizaciones externas que prestan estos servicios?                                                                                                            | 1 |
| 6. ¿La gerencia destina los recursos humanos y financieros apropiados para desarrollar los sistemas de información necesarios, y asegura y supervisa a los usuarios que participan en el desarrollo (incluyendo revisiones) y prueba de los programas?         | 1 |
| 7. ¿Son replicados ( <i>backed up</i> ) los programas de aplicación y los archivos?                                                                                                                                                                            | 1 |

8. ¿Existe un plan actual de recuperación oportunamente de desastres para componentes importantes de la infraestructura de tecnología de Información y para las funciones críticas, los sistemas, procesos e información del negocio?

1

8

## Comunicación

9. ¿Son claramente definidas y comunicadas las líneas de autoridad y responsabilidad (incluyendo líneas de reportes) dentro de la compañía? ¿Dicho adiestramiento/orientación incluye una discusión de controles internos específicos de los cuales son responsables?

1

10. ¿Se aplica un proceso adecuado y confidencial para que los empleados comuniquen situaciones impropias?

1

11. ¿Son revisadas, investigadas y resueltas oportunamente todas las posibles situaciones impropias reportadas?

2

12. ¿Tienen los empleados la información adecuada y oportuna para cumplir con las responsabilidades de su trabajo?

2

13. ¿Se cuenta con un proceso para recopilar la información de los clientes, proveedores, reguladores y otras partes externas, y responde apropiada, oportuna y correctamente a sus comunicaciones?

2

8

## COMPONENTE 5 - MONITOREO

### Monitoreo

1. ¿La gerencia revisa periódicamente los procesos de control para asegurarse que los controles están siendo aplicados, omitidos y si la omisión fue apropiada?

2

2. ¿Existe auditoría interna que la gerencia utilice para asistir sus actividades de monitoreo?

1

3