

UNIVERSIDAD DE CUENCA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



TÍTULO DEL PROYECTO:

“EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA”

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Contador Público Auditor

Modalidad: Proyecto Integrador

AUTORES:

Marco Leonardo Peralta Zúñiga. C.I. 0104657994

Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez. C.I. 0105960876

DIRECTOR:

Ing. Lucia Esperanza Cabrera Albornoz C.I. 0101765394

CUENCA - ECUADOR

2018

RESUMEN

El presente proyecto integrador denominado “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA” se ha desarrollado con la finalidad de proponer mejoras al sistema de control interno de la empresa. Dichas mejoras permitirán el incremento de la rentabilidad que se ha visto afectada por pérdidas económicas generadas en años anteriores, además de permitir el aumento de la productividad de la empresa mediante procesos más eficaces y eficientes.

La metodología de investigación utilizada posee un enfoque mixto basado en los métodos: 1.) inductivo, porque analiza las unidades departamentales para entender el comportamiento global de la empresa; y 2.) deductivo: pues de acuerdo al funcionamiento de los macro procesos se establecerán los controles pertinentes.

Un resultado del proyecto integrador es la propuesta de mejora que indica, además de las recomendaciones señaladas en el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno, las obtenidas en el análisis de riesgos que se realizó posteriormente. La propuesta de mejora plantea los controles que requieren ser mejorados y aquellos que deben ser implementados en su totalidad.

Palabras Claves:

CONTROL INTERNO – MARCO INTEGRADO, RIESGO, EFICIENCIA, EFICACIA, PRODUCTIVIDAD, PROCESO, MEJORA.



ABSTRACT

This present integrating project called “EVALUATION OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF THE COMPANY DINGROUP CÍA. LTDA. AND IMPROVEMENT PROPOSAL” has been developed with the objective to propose improvements for the internal control system of the company. These improvements will enable to increase the profitability which has been affected with economic losses of previous years, in addition to improve the productiveness of the company with more effective and efficient processes.

The research methodology used has a mixed approach based on the following methods: 1.) inductive: because it analyzes the departmental units to understand the global behavior of the company; and 2.) deductive: because according to the macro processes, the relevant controls will be established.

A result of this integrating project is the improvement proposal which indicates, in addition to the recommendations of the Internal Control Evaluation Report, those obtained in the risk analysis that was carried out subsequently. The improvement proposal presents the controls that need to be improved and those that must to be implemented in their entirety.

Keywords:

INTERNAL CONTROL – INTEGRATED FRAMEWORK, RISK, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, PRODUCTIVENESS, PROCESS, IMPROVEMENT.



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
ÍNDICE.....	4
AGRADECIMIENTO.....	12
DEDICATORIA.....	13
INTRODUCCIÓN.....	14
JUSTIFICACIÓN.....	16
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
OBJETIVOS.....	17
DISEÑO METODOLÓGICO.....	18
CAPÍTULO I.....	20
CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA.....	20
1.1 Antecedentes.....	20
1.1.1 Aspectos Generales.....	20
1.1.2 Planificación Estratégica.....	21
1.1.3 Modelo de Negocio.....	22
1.2 Base Legal.....	24
1.3 Organigrama Funcional.....	25
1.4 Políticas.....	28
1.5 Cultura de Control.....	28
CAPÍTULO II.....	30
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	30
2.1 PROCESOS.....	30
2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS.....	30
2.3. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS.....	31
2.3.1. Tipos de Diagramación.....	31
2.4. CONTROL INTERNO.....	33
2.5. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	33



2.6. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	33
2.7. MODELOS DE CONTROL INTERNO	34
2.7.1. COSO.....	34
2.7.2. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL.....	38
2.7.3. Modelo de Control Cadbury.....	39
2.7.4. Modelo del control interno COCO.....	39
2.7.5. Modelo de control COBIT	39
2.7.6. Modelo de control TURNBULL	39
2.7.7. Modelo de control KING (reporte KING sobre gobierno corporativo)	40
2.7.8. Modelo de control KONTRAG	40
2.8. RIESGOS	40
2.8.1. Tipos.....	40
2.8.2. Tabla de valoración y significatividad	41
2.9. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	43
2.10. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	43
2.10.1 Método Cuestionario	43
2.10.2 Método Flujograma.....	43
2.10.3. Método Descriptivo.....	44
2.11. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.	44
CAPÍTULO III	46
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA.....	46
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS	46
3.1.1. Mapa de Procesos.....	46
3.1.2. Descripción de Procesos.....	47
3.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	50
3.2.1. Plan Estratégico para la evaluación del sistema de control interno..	50
3.2.2. Programa de evaluación.....	53
3.2.3 Cuestionarios	54
3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS	54
3.3.1. Resultados de la Evaluación General	54



3.3.2. Resultados de la Evaluación Específica.....	61
3.4. INFORME DE CONTROL INTERNO.....	63
3.4.1. Informe de Evaluación del Control Interno	63
CAPITULO IV.....	92
PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA.LTDA.	92
4.1 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES	94
4.2 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.	97
4.3 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.	99
4.4. PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO ..	101
CAPITULO V.....	119
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	119
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS	124

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama de la empresa	26
Ilustración 2 Mapa de Procesos.....	47
Ilustración 3 Resultados del Sistema de Control Interno	55
Ilustración 4 Resultados Evaluación por Componentes según Marco Integrado 2013.....	56
Ilustración 5 Resultados por Principios	61
Ilustración 6 Resultados por Procesos.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Trabajadores	21
Tabla 2 Tabla de Proveedores.....	23



Tabla 3 Nivel de confianza..... 41

Tabla 4 Escalas de Valoración..... 42

Tabla 5 Resultados Evaluación por Componentes según Control Interno - Marco Integrado 2013..... 55

Tabla 6 Resultados por Principios 56

Tabla 7 Resultados por Procesos 61

Tabla 8 Escalas de Probabilidad de Riesgo 92

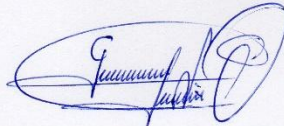
Tabla 9 Escala de Impacto del Riesgo..... 92

**Cláusula de licencia y autorización para publicación en el
Repositorio Institucional**

Yo, Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, febrero de 2018



Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez

C.I: 0105960876



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez, autor del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, febrero de 2018

A handwritten signature in blue ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to read "Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez".

Geovanny Fernando Villavicencio Ordóñez

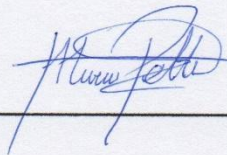
C.I: 0105960876

Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio Institucional

Yo, Marco Leonardo Peralta Zúñiga, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, febrero de 2018



Marco Leonardo Peralta Zúñiga

C.I: 0104657994



Cláusula de Propiedad Intelectual

Yo, Marco Leonardo Peralta Zúñiga, autor del trabajo de titulación "EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor.

Cuenca, febrero de 2018

Marco Leonardo Peralta Zúñiga

C.I: 0104657994



AGRADECIMIENTO

A Dios, por brindarnos su fuerza, sabiduría y constancia en momentos de indecisión.

A nuestras familias, por ser la fuente de motivación que nos impulsa a seguir adelante.

A la Universidad de Cuenca, el alma máter que nos abrió sus puertas y que enorgullece a todos quienes paseamos sus aulas.

A nuestra directora, por su paciencia y buen juicio profesional para guiarnos acertadamente.

A la empresa DINGROUP CÍA. LTDA, por contribuir a que llevemos a cabo nuestro trabajo de titulación.

A todos quienes aportaron de una u otra forma para el desarrollo de este proyecto.



DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para terminar mi carrera, a mis padres y hermanas por su apoyo y confianza, por enseñarme que la perseverancia y el trabajo son la clave para alcanzar lo que uno se propone.

Marco Peralta.

El presente proyecto es para mi padre Dios quién inspira mi alma para avanzar en mi formación personal y profesional. Al ejemplo de mis padres a quienes debo absolutamente todo lo que soy. A mis hermanos por su apoyo incondicional.

Geovanny Villavicencio.

INTRODUCCIÓN

Actualmente una herramienta poderosa “a medida” que permite a las empresas mejorar sus procesos, haciéndolos menos costosos y más productivos es el sistema de control interno. Este sistema abarca un conjunto de controles que en forma de políticas y actividades ayudan a que las empresas alcancen sus objetivos y puedan cumplir con su misión proyectándose hacia la visión empresarial.

En el presente proyecto integrador se evaluó el sistema de control interno de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA. mediante la aplicación del Control Interno - Marco Integrado 2013. Luego, se analizaron los riesgos a los cuales se enfrenta la organización en sus procesos críticos para finalmente elaborar una propuesta de mejora integral que considere la evaluación del sistema de control interno y el análisis de riesgos.

En la actualidad DINGROUP CÍA. LTDA cuenta con un sistema de control interno débil, por lo tanto, la propuesta de mejora se enfoca en fortalecer los controles existentes y en implementar nuevos controles con el fin de mitigar los riesgos que afectan a los intereses de la compañía.

El capítulo I tiene por objetivo brindar un conocimiento general de la empresa y explicar su estructura, funcionamiento y normativa legal a la que está sujeta.

El capítulo II contempla la fundamentación teórica que describe conceptos a aplicar durante la ejecución del proyecto integrador.

En el capítulo III se realizará la evaluación del sistema de control interno de la empresa considerando todos los sus departamentos, se determinarán el nivel de confianza y riesgo en base a la evidencia que se obtenga mediante entrevistas, encuestas, diagramas de flujo, checklists, etc. Finalmente se emitirá el informe de evaluación del sistema de control interno describiendo todos los hallazgos encontrados.



En el capítulo IV se realizará un breve análisis de los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa para posteriormente generar una propuesta de mejora integral que incluya controles que no fueron identificados en la evaluación de control interno.

Finalmente, en el capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones fruto del trabajo efectuado con este del proyecto integrador.

JUSTIFICACIÓN

DINGROUP CÍA. LTDA. es una empresa creada el 18 de febrero de 2013 cuya actividad económica principal es la fabricación de calzado de plástico. Se encuentra ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, en las calles Octavio Chacón Moscoso s/n y Calle Primera. Tiene en promedio 23 empleados por año. Al finalizar el año 2016, DINGROUP Cía. Ltda. presentó ingresos por US\$ 810 000,00 y activos por 1,2 millones de dólares aproximadamente, según la información financiera presentada ante la Superintendencia de Compañías.

La relación directa que existe entre los incrementos en los niveles de ventas de la empresa y los bajos márgenes de rentabilidad percibidos, describen una situación paradójica y contraria al supuesto de negocio en marcha. Además, estos eventos negativos, advierten la necesidad de mejorar los procesos de control interno para optimizar la utilización de los recursos, y a la vez, considerar la importancia de la responsabilidad que la organización sostiene con sus stakeholders, como son: socios, empleados, estado, clientes y proveedores. Se ha logrado identificar debilidades organizacionales en la empresa; por ejemplo, la falta de una filosofía corporativa y planeación empresarial que permitan identificar claramente la visión, misión, valores organizacionales y objetivos que persigue la empresa. Igualmente, las actividades de control presentes no proveen seguridad razonable y los sistemas de información no apoyan a los procesos y operaciones de negocio.

Ante este escenario, se ha determinado que es necesario fortalecer la estructura de control interno en la organización. En este sentido, realizar una evaluación a los controles permitirá identificar, analizar y valorar los riesgos presentes en las operaciones y actividades de la empresa. Como resultado se propondrán mejoras para la administración que permitan desarrollar un proceso en donde se neutralicen las debilidades y se potencien las fortalezas. De esta forma, la empresa incrementará su productividad promoviendo eficiencia en el manejo de sus recursos, y eficacia en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Finalmente,



la organización podrá desempeñarse correctamente en un ambiente más competitivo para adaptarse de prisa a las exigencias y cambios del mercado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A pesar del incremento en las ventas y de los flujos de efectivo positivos que ha obtenido la empresa DINGROUP Cía. Ltda., se puede observar las deficiencias en cuanto a sus niveles en los márgenes de rentabilidad, pues para el año 2016 ha generado pérdidas que ascienden a US\$ 21 000,00 aproximadamente. Por tal razón, la organización se ha visto obligada a realizar aumentos de capital, que efectivamente, se asignan para absorber las pérdidas generadas y no para realizar nuevas inversiones productivas que generen rentabilidades a futuro. Es importante señalar que las pérdidas generadas constituyen una descapitalización continua, pues absorber los resultados negativos sugieren la disminución del capital de la empresa. Finalmente, cabe mencionar que las pérdidas acumuladas de la empresa son equiparables con el 50% del capital de la organización, lo cual supone, de acuerdo al Art. 361 numeral 6 de la Ley de Compañías, incurrir en una causal de disolución de la empresa.

Una de las causas que puede contribuir de manera sustancial a la baja de rentabilidad de una empresa está en su sistema de control interno. Por ello se hace necesaria la evaluación de la situación actual para detectar falencias y proponer mejoras.

OBJETIVOS

Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora al Sistema de Control Interno de la empresa DINGROUP CÍA.LTDA., que permita aumentar la productividad; con eficiencia en la utilización de los recursos; y con eficacia en el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

Objetivos Específicos



- Obtener conocimiento general sobre las actividades y procesos internos que se desarrollan en la empresa.
- Evaluar el control interno de la empresa en base al Control Interno – Marco Integrado 2013, para determinar los niveles de riesgo y las debilidades en los controles.
- Elaborar una propuesta de un Sistema de Control Interno mejorado en base a los resultados obtenidos de la evaluación previa.

DISEÑO METODOLÓGICO

Tipo de investigación

La investigación a desarrollarse será, primero, de tipo descriptiva, pues uno de los objetivos que se persigue es la obtención de información acerca de un fenómeno o proceso y describir sus implicaciones y características; y luego, de tipo aplicativa, por su contribución a la generación de nuevos conocimientos dirigidos hacia un objetivo o fin práctico que beneficie a la empresa.

En este sentido el método de investigación tendrá en enfoque mixto basado en los métodos: inductivo, debido a que se analizarán las unidades organizacionales para entender el comportamiento global de la empresa; y deductivo, puesto que en consideración de los macro procesos de la organización se lograrán establecer los controles internos que observen relaciones de causa-efecto.

Para los métodos de recolección de información, se utilizarán las siguientes técnicas de investigación:

- Observación: del desarrollo de las actividades en la empresa, para obtener tener conocimiento de cómo se realizan las mismas.
- Entrevistas: a los dueños y empleados, mediante esta técnica se obtendrá evidencia suficiente para emitir criterios verídicos.
- Análisis de Documentos: ya que a través de la revisión y análisis de documentos obtendremos información para nuestra investigación.



- Visitas de campo: para determinar la efectividad de los controles permitiendo conocer el procesamiento de datos y sus respectivos registros.

Adicionalmente, utilizaremos el Control Interno – Marco Integrado vigente, para apoyar la investigación y permitir el desarrollo del proyecto. Cabe recalcar la importancia que tiene el considerar la normativa internacional generalmente aceptada para formular propuestas de mejora efectivas.

CAPÍTULO I

CONOCIMIENTO GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes

1.1.1 Aspectos Generales

La empresa DINGROUP CÍA. LTDA. se constituye el 18 de febrero del 2013 en la ciudad de Cuenca, cuyo objeto social es la elaboración, fabricación, transformación, diseño o creación de todo tipo de artículos plásticos, de cuero o sintéticos, y su comercialización dentro y fuera del país. Su capital social inicialmente fue de USD 400,00 pero posteriormente, en julio de 2014, se realizó un aumento de capital, estableciéndose en USD 13 034,00. La nómina de accionistas, detallada en el Anexo 1, muestra que el Sr. Julio Fernando Ordóñez Fajardo posee la mayor cantidad del capital social de la empresa, con aproximadamente el 70 % que representa US\$ 9 120,00; y que el Sr. Enrique Vinicio Carpio Orellana posee cerca del 30% con USD 3 906,00. Los señores Sebastián Fernando Ordóñez Vivar y David Andrés Carpio Vega, también socios de la empresa, poseen montos de capital muy reducidos con USD 4,00 cada uno.

Según el Anexo 2, los administradores para el año 2016, son los señores, Enrique Vinicio Carpio Orellana como gerente general; y Julio Fernando Ordóñez Fajardo como presidente.

DINGROUP CÍA. LTDA. pertenece al segmento de empresas de manufactura, y su RUC es 0190390209001. Su ubicación se sitúa en el parque industrial de la ciudad de Cuenca, en las calles Octavio Chacón Moscoso s/n y Calle Primera, y su número telefónico es 072869122.

En lo referente a gestión de riesgos, la empresa en su Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo establece algunos riesgos aceptables con control específico, por ejemplo, atrapamiento por matrices en movimiento y/o prensa,



temperatura del ambiente, exposición a químicos, posturas incómodas, manejo de herramientas cortopunzantes, entre otros. Para la administración de los riesgos en el trabajo, la empresa ha creado un comité paritario de seguridad y salud en el trabajo, cuyo objetivo principal es conocer los programas de prevención y control de riesgos de trabajo para evitar repetición de los accidentes y ocurrencia de enfermedades profesionales. (DINGROUP CÍA. LTDA, 2015)

Adicionalmente cabe mencionar que la empresa aplica el Reglamento Ecuatoriano para etiquetado del calzado.

Los trabajadores de la empresa son los siguientes:

Tabla 1 Matriz de Trabajadores

DEPARTAMENTO	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
PRODUCCION	6	4	10
ADMINISTRACIÓN	5	3	8

Fuente: DINGROUP CÍA.LTDA

Elaborado por: Autores

1.1.2 Planificación Estratégica

Ante la ausencia de una planificación estratégica por parte de la empresa, los autores mediante entrevista (Anexo 3) han levantado la siguiente información:

1.1.2.1 Misión

DINGROUP CÍA. LTDA. tiene como misión satisfacer a sus clientes mediante el cumplimiento de sus expectativas y exigencias, ofreciéndoles un calzado de calidad y con excelentes precios.

1.1.2.2 Visión

DINGROUP CÍA. LTDA. busca posicionarse como una empresa líder en la importación, producción y comercialización de calzado para dama al mejor precio.



1.1.2.3 Objetivos Estratégicos

- Ser la empresa líder en ventas de calzado para dama en el país.
- Ofrecer productos de calidad con precios atractivos al cliente.
- Incrementar la cantidad de clientes mediante la diversificación de modelos de calzado.
- Implementar las TICs para apoyar los procesos internos.

1.1.2.4 Valores

- Responsabilidad
- Compañerismo
- Confianza
- Honestidad

1.1.3 Modelo de Negocio

DINGROUP CÍA. LTDA. se dedica a la fabricación y comercialización de calzado para dama. La fabricación de calzado se realiza en la planta de producción en la ciudad de Cuenca, ubicada en las calles Octavio Chacón Moscoso s/n y Calle Primera. La mayoría de su materia prima se adquiere de proveedores de Brasil mediante importaciones. Utiliza materiales como: tela sintética, pegamento para calzado, insumos para producción de suelas, tacos y plantas, entre otros. La producción de calzado se la realiza mediante órdenes que representan aproximadamente 8 000 pares producidos en un tiempo de 3 meses. Los agentes vendedores de la empresa recorren el país durante tres semanas cada mes, para visitar clientes y receptar pedidos.

Igualmente, la empresa ha incurrido actualmente con mayor frecuencia, a la importación de calzado terminado desde Brasil, cuya marca es “Kolosh”, para posteriormente comercializarlo en el mercado nacional. La mayor parte del mercado de la empresa se encuentra ubicado en la zona litoral del Ecuador, principalmente en las provincias de



Esmeraldas, Manabí y Guayas. Sin embargo, también cubre mercados en la zona central de la Sierra y el Oriente.

Algunos proveedores de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA. son los siguientes:

Tabla 2 Tabla de Proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTO
VIDATEX	PEGA Y SINTÉTICO
GERARDO ORTIZ	PLANCHAS CELFIL Y SUMINISTROS
LA FORTALEZA	LIMPIADOR
MIL POLIMEROS	PVC
SHARING BRASIL	ADORNOS, SUELAS, HORMAS
JO WELLAH CHINA	TRENZAS Y REATAS
DAKOTA BRASIL	CALZADO
CALZADO LYND BRASIL	CALCADOS
WW EXPORT	CALZADO

Fuente: DINGROUP CÍA.LTDA

Elaborado por: Autores

En cuanto al aspecto financiero de la empresa podemos mencionar que los activos están financiados en su mayoría por el pasivo con aproximadamente el 73 %. El componente más elevado dentro del activo son las cuentas por cobrar con un 39 %, superando a los activos fijos e incluso al total del patrimonio que representa un 27 %. Hasta el momento la gestión de la administración es positiva pues registra una rentabilidad del 12 % sobre el patrimonio neto de la empresa, mientras que en el mercado dicho indicador se encuentra en el 10 %.

Adicionalmente en el Anexo 5. se muestra un análisis detallado de la estructura financiera y económica de la empresa.



1.2 Base Legal

DINGROUP CÍA LTDA, es una sociedad privada con fines de lucro que está sujeta a leyes, disposiciones y reglamentos que emite la Superintendencia de Compañías que se constituye en el organismo de control con mayor jerarquía dentro del sector privado. Adicionalmente, la empresa deberá cumplir con la normativa vigente de las siguientes instituciones:

- Servicio de Rentas Internas
- Ministerio del Trabajo
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
- Comité de Comercio Exterior
- Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 080 “ETIQUETADO DE CALZADO”.

La base legal de la compañía está constituida por varios cuerpos normativos, tales como:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Código del Trabajo
- Normas Internacionales de Información Financiera
- Resoluciones de Comercio Exterior
- Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo



Adicionalmente, según el RUC de la compañía, ésta tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración Mensual de IVA
- Declaración de Retenciones en la Fuente
- Declaración de Impuesto a la Renta
- Anexo Transaccional Simplificado
- Anexo Relación Dependencia
- Anexo de Dividendos, Utilidades o Beneficios – ADI
- Anexo de Accionistas, Partícipes, Socios, Miembros del Directorio y Administradores

1.3 Organigrama Funcional

La siguiente gráfica fue elaborada por los autores mediante observación, debido a que la empresa no posee un organigrama formalmente establecido.

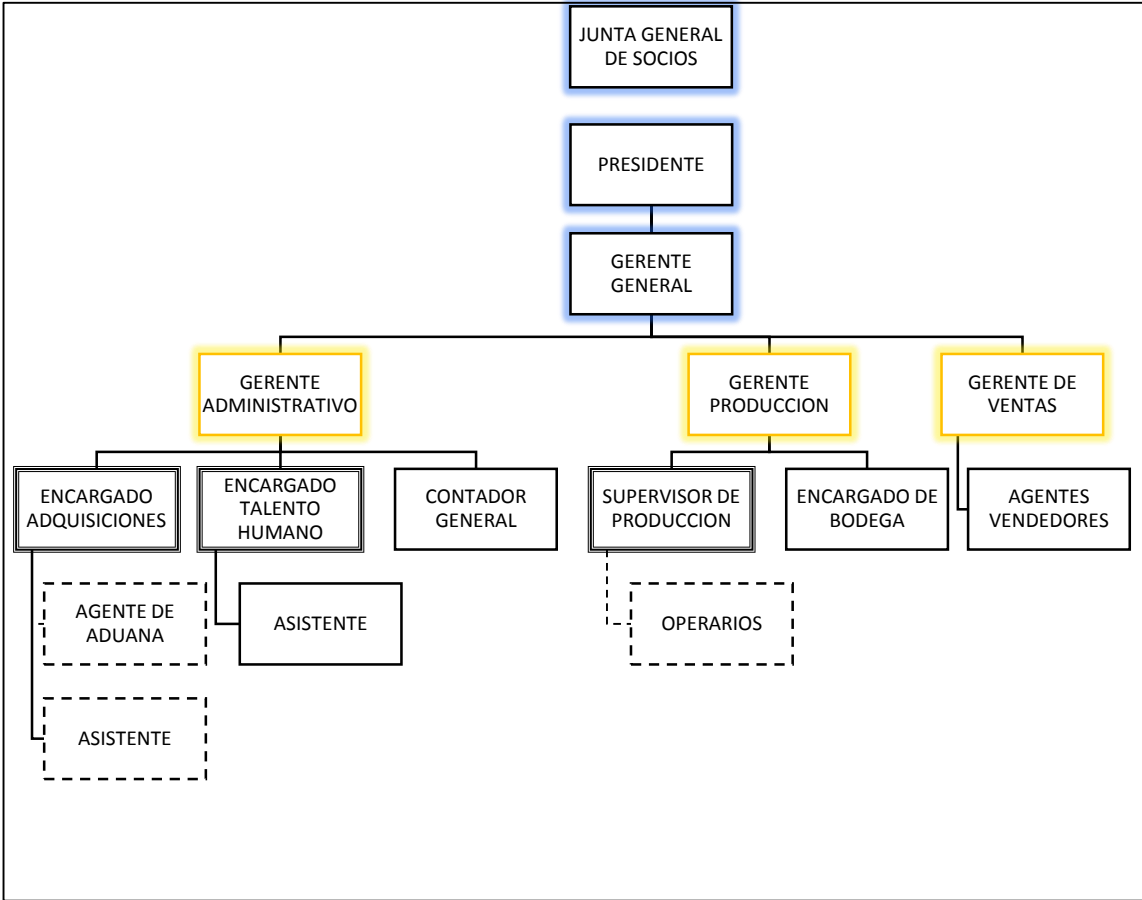


Ilustración 1 Organigrama de la empresa

Fuente: DINGROUP CÍA.LTDA

Elaborado por: Autores

SIMBOLOS

	Altos mandos
	Jefes de primer nivel
	Puesto con personal a cargo
	Puesto sin personal a cargo
	Puesto Tercerizado
	Línea de Mando



-----	Línea de Mando para Puesto Tercerizado
-------	--

Junta General de Socios: Es la máxima autoridad de la empresa, pues se trata del órgano que se encargará de tomar las decisiones más importantes y haciendo que prevalezca los derechos de los socios. En DINGROUP CÍA LTDA la conforman cuatro personas que se detallan en el Anexo 1.

Presidente: Deberá ser elegido por la Junta General de Socios de manera indefinida o con un periodo de duración y será la persona que responderá sobre el manejo y desempeño de la organización. En el caso de DINGROUP, este puesto lo ejerce el Ing. Fernando Ordóñez.

Gerente General: Es el representante legal de la compañía y también es elegido por la Junta General con la diferencia de que este nombramiento tiene un período de duración. Su función será administrar y controlar adecuadamente los recursos con los cuales dispone la empresa, maximizando su rendimiento y agregando valor a la organización. Este cargo es desempeñado por el Sr. Vinicio Carpio

Gerente Administrativo: Se enfoca en coordinar algunas actividades operativas como el abastecimiento de materias primas y calzado terminado. En los casos de importación, es la persona encargada de contactar con el agente de aduana y llevar a cabo el proceso. Adicionalmente, deberá supervisar que se desarrollen con normalidad las tareas contables, financieras y de talento humano. En sus funciones, también se encuentra la recuperación de cartera. La persona responsable de estas tareas es la Sra. Diana Vivar

Gerente de Producción: El encargado de este puesto, será quien dirija y gestione el proceso productivo considerando: órdenes de pedido, tiempos de entrega y recursos a utilizarse, para lo cual; deberá coordinar con el Gerente Administrativo el abastecimiento de insumos y a su vez elaborará controles sobre los materiales que se encuentren en bodega. El Sr. Vinicio Carpio es el encargado de vigilar esta área.



Gerente de Ventas: La persona que ocupe este cargo deberá buscar nuevas oportunidades para incrementar la cuota de mercado de la compañía y en base a ello elaborará presupuestos que permitan establecer mínimos de ventas a sus agentes. El Ing. Fernando Ordóñez es quien ocupa mencionado puesto.

1.4 Políticas

Generales: A todo empleado que se incorpore a la empresa, se le entregará una copia del Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, y una matriz de riesgos a los que este propenso, por la actividad que desarrollé.

Remuneraciones: Las remuneraciones se establecerán de acuerdo al desempeño del empleado y la situación económica de la empresa, considerando siempre los mínimos sectoriales emitidos por el Ministerio del Trabajo.

Vacaciones: El empleado que tenga derecho a vacaciones, deberá presentar una solicitud con quince días de anticipación.

Descuentos: Realizar el 3% de descuento en todas las ventas al contado

Créditos: Dependiendo del valor de la venta y el tipo de cliente, la empresa podrá otorgar créditos de 30, 60 y hasta 90 días.

Bodega: La mercadería despachada cumple con los requerimientos del cliente.

Bodega: Prohibido mantener inventario obsoleto en la bodega de la empresa, en caso de darse se procederá a rematarlo.

1.5 Cultura de Control

La empresa pretende modernizar su cultura de control pues hasta el momento podemos definirla como en “vía de mejora” debido a que cuenta con políticas tradicionales sancionatorias y otras nuevas que se están implementando y buscan que el autocontrol sea el eje primordial en el desarrollo de sus actividades.



En el año en curso, DINGROUP ha decidido aplicar el outsourcing en el Departamento de Producción con eso busca reducir costos, que la compañía se adelgace y sea más fácil el control. Adicionalmente, se pretende implementar el teletrabajo, pues ya se ha estado probando esta práctica con la cual se han obtenido buenos resultados.



CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 PROCESOS

Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades que transforma una entrada (input), le añade valor, y proporciona una salida (output) a un cliente interno o externo. Este output hace referencia algún producto o resultado que el cliente está esperando de la empresa, es por ello que las organizaciones deben planificar, desarrollar y controlar sus operaciones con la finalidad de generar valor y que los clientes lo puedan percibir. (International Organization for Standardization, 2015).

Cabe mencionar que los resultados de un proceso no necesariamente son tangibles, también pueden ser intangibles, y esto debido a que se pueden procesar: materiales (transformación de materias primas en productos terminados), personas (transformaciones físicas como cirugías y transformaciones intelectuales como actualización de conocimientos) y datos (transformación de caracteres en informes relevantes).

2.2 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS

La caracterización de procesos, se lo puede definir como un documento que permite la identificación de elementos esenciales para llevar a cabo un proceso y a su vez permite incrementar la productividad, imagen y calidad de la empresa. En el mencionado documento constará la definición de sus principales características, tales como: ¿Quién lo hace?, ¿Para quién se hace?, ¿Por qué se hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Cuándo se hace?, es decir se establecerán requisitos mínimos que estarán en función de la naturaleza y necesidad organizacional. En el Anexo 6, se detallarán a profundidad dichos requisitos (Agudelo Tobón, 2012)

Por otra parte, ISO (International Organization for Standardization, 2015) menciona que la caracterización se constituye en una parte fundamental de la planificación, control y seguimiento continuo de los procesos, pues permite identificar fácilmente las necesidades y expectativas que tiene el cliente sobre el producto o servicio que se ofrece.

2.3. DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS

Es una herramienta que muestra detalladamente la secuencia de cada una de las actividades, operaciones, inspecciones, tiempo de trabajo y materiales que se utilizan a lo largo del proceso. El diagrama es muy importante para el análisis y permite corregir desviaciones a tiempo, pues refleja todos los pasos que deben desarrollarse, es decir desde el ingreso de los insumos hasta la salida de los productos en un solo documento. (Agudelo Tobón, 2012)

Los diagramas de procesos son representaciones gráficas que se basan en figuras, cada una de ellas tiene un significado específico que debe conocerse para graficar procesos de la mejor manera, facilitando la comprensión de las personas involucradas en ese proceso y permita la mejora continua de las operaciones empresariales. La simbología y sus significados se describirán en el Anexo 7.

2.3.1. Tipos de Diagramación

2.3.1.1. Diagrama Enriquecido

Es una representación gráfica en forma de caricatura de las actividades y operaciones realizadas e identificadas, queda a la imaginación de la persona que elabora el diagrama pues no cuenta con figuras ni formas predeterminadas. (Agudelo Tobón, 2012). En el Anexo 8 se presenta un ejemplo de este tipo de diagrama.

2.3.1.2. Diagrama de cadena de valor

Es un diagrama que desagrega los procesos internos de la empresa y representa mediante flechas las interrelaciones que tienen los distintos departamentos. En

este tipo de gráficas existen figuras predeterminadas, en las cuales se pueden describir las operaciones que se realizan en cada departamento; se asemeja a la cadena de valor de Porter. (Agudelo Tobón, 2012). En el Anexo 9. se presenta un ejemplo de esta gráfica.

2.3.1.3. Diagramación estándar

Es el formato más utilizado debido a que su presentación permite dar una visión más general del proceso, es decir desde sus entradas hasta sus salidas. Para su elaboración es necesario la utilización de símbolos estándar y en cada uno de ellos se escribe la acción que se ejecutará. La sintaxis es verbo infinitivo más un sustantivo. (Agudelo Tobón, 2012)

2.3.1.4. Flujograma analítico de procesos

Este diagrama es utilizado para identificar deficiencias en los procesos, ya que permite identificar de forma secuencial los componentes del proceso. Las operaciones representadas pueden clasificarse en cinco categorías y para cada una existe un símbolo diferente, estas son: operación, transporte, demora, inspección y almacenamiento. Esta representación gráfica también se la conoce como “diagrama cinco ceros”. (Agudelo Tobón, 2012). El ejemplo de este flujograma se encuentra en el Anexo 10.

2.3.1.5. Diagrama funcional

Es considerado el diagrama más idóneo para representar gráficamente un proceso, además de ilustrar el flujo de actividades, también refleja las áreas involucradas y las personas responsables. Este diagrama explica a los clientes internos como proceder, definiendo sus funciones e indicando el rol que desempeñan en el proceso. (Agudelo Tobón, 2012). Se describe en el Anexo 11. el ejemplo de este diagrama.



2.4. CONTROL INTERNO

El control interno hace referencia al conjunto de políticas y procedimientos dirigidos al aseguramiento y protección de los activos de la empresa, veracidad de la información contable y financiera, así como el desarrollo eficaz de las actividades empresariales. Todo esto con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable, mas no total sobre el cumplimiento de metas y objetivos. (Estupiñan Gaitan, 2015)

Cada política o procedimiento que la entidad tiene implementado se lo denomina control y al grupo se lo conoce como sistema de control interno, éste debe entenderse como un medio para lograr un fin, mas no como un fin en sí mismo.

2.5. IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO

El control interno es indispensable para las empresas, pues dan las directrices que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos tanto estratégicos como operativos y a su vez permite generar valor en los procesos y actividades que las organizaciones desarrollan, ocasionando crecimiento y sostenibilidad. Las decisiones relacionadas a la gestión de la empresa son más acertadas, ya que la información en la que se basó cuenta con un mayor grado de confianza y de esa forma mejora la toma de decisiones. Las políticas o controles deben tener una razón de ser, es decir, ir más allá de un mero mecanismo de control y convertirse en una buena práctica corporativa que fomente eficiencia y eficacia. (Castañeda Parra, 2014)

2.6. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Marco Integrado emitido por COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) establece tres categorías de objetivos, que permiten a las organizaciones centrarse en diferentes aspectos del control interno:



- **Objetivos Operativos:** Mediante la protección de los recursos de la organización buscando la adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten, y a su vez garanticen eficiencia, eficacia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de sus funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.
- **Objetivos de Información:** Todo tipo de información tanto financiera como no financiera, que las organizaciones emitan a sus usuarios deben ser confiables, transparentes y oportunas
- **Objetivos de Cumplimiento:** Las organizaciones deben cumplir con las normativas vigentes a las que están sujetas.

2.7. MODELOS DE CONTROL INTERNO

2.7.1. COSO

2.7.1.1. Antecedentes

COSO surge con un informe elaborado en 1992 por el Committee of Sponsoring Organizations de Estados Unidos, atendiendo a una necesidad de unificar conceptos e interpretaciones que promueva responsabilidad, transparencia y honestidad en la administración de los recursos públicos y privados. Este modelo tiene cinco componentes que son: Ambiente de Control, Identificación de Eventos, Actividades de Control, Información y Comunicación; y Supervisión y Monitoreo siendo el más relevante el primer elemento pues es la base de la cultura de control. (Committee of Sponsoring Organizations, 1992)

En el año 2004, el Committee of Sponsoring Organizations emite un segundo informe con el objetivo de promover un ambiente de mayor transparencia y honestidad mediante la incorporación de objetivos estratégicos como una nueva categoría de objetivos institucionales, aumenta tres componentes a los cinco ya existentes; éstos son: Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta a los Riesgos. Este marco se enfoca en la Gestión de Riesgos,



dotando de herramientas y estrategias para administrar riesgos y mejorar las decisiones que se toman como respuesta a ellos. (Committee of Sponsoring Organizations, 2004)

2.7.1.2. Control Interno – Marco Integrado

De acuerdo a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013), el control interno se lo define como:

Proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento. (pág. 1)

2.7.1.3. Componentes COSO Marco Integrado

2.7.1.3.1. Entorno de Control

El Entorno de Control, conocido también como Ambiente de Control, se refiere al conjunto de normas que establece la alta dirección, para sentar las bases y fundamentos sobre los cuales se desarrollará el sistema de control interno en la empresa. Por ejemplo, las normas de conducta interna. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, págs. 14-15)

2.7.1.3.2. Evaluación de Riesgos

La evaluación de riesgos permite identificar y analizar las diferentes eventualidades, que podrían impedir o afectar negativamente al logro de los objetivos organizacionales. Por lo tanto, es necesario establecer la base sobre la cual gestionar los riesgos, considerando los cambios internos en la organización, y externos en el entorno en el cual se desenvuelve la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 15)



2.7.1.3.3. Actividades de Control

Las actividades de control son el conjunto de políticas y procedimientos, establecidos con el fin de cumplir las disposiciones determinadas por la alta dirección, para favorecer y asegurar de manera razonable la consecución de los objetivos organizacionales. Las actividades de control observan todas las áreas del negocio y consideran el aspecto tecnológico. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 15)

2.7.1.3.4. Información y Comunicación

La información y comunicación permite a las personas tener un conocimiento claro de las responsabilidades asignadas para realizar los controles diarios. Además, brinda instrucción relevante sobre la importancia de cumplir las tareas internas y consecuentemente alcanzar el logro de los objetivos de la empresa. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 16)

2.7.1.3.5 Actividades de Supervisión

Consiste en realizar evaluaciones periódicas sobre el cumplimiento de los controles. Además, observar si los cinco componentes del sistema de control interno, están presentes y además funcionan convenientemente favoreciendo el logro de los objetivos de la empresa. De tal forma, que las debilidades encontradas se tratan inmediatamente, y los problemas importantes se deberá comunicar directamente a la alta dirección. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013, pág. 16)

2.7.1.4. Principios COSO Marco Integrado

De acuerdo a COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013) los principios de control son los siguientes:

Entorno de Control



1. La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.
3. La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.
4. La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.

Evaluación de Riesgos

6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.

Actividades de Control

10. La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.

11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.
12. La organización despliega las actividades de control a través de políticas, que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.

Información y Comunicación

13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
14. La organización comunica información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
15. La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.

Actividades de Monitoreo

16. La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.

Adicionalmente en el Anexo 12 se exponen algunos puntos de interés sobre la evaluación de control interno de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA.

2.7.2. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano MICIL

Este informe se emitió en San Juan, Puerto Rico en el año 2004, es un modelo basado en COSO con estándares de control interno para empresas PYMES, el objetivo era elaborar un marco de acuerdo a las realidades de la región



promoviendo mejores prácticas de responsabilidad y transparencia. El aporte más importante a nivel académico universitario que realizaron los informes COSO y MICIL fue el considerar como materia obligatoria el Control Interno. (Federación Latinoamericana de Auditores Internos, 2004)

2.7.3. Modelo de Control Cadbury

Fue desarrollado en Inglaterra, en el año de 1992. En este modelo se destacan algunos parámetros como: revisar constantemente la estructura y responsabilidades de la junta directiva y la creación de un código de prácticas sanas, pone énfasis en los sistemas de información como el eje primordial del control interno y presta mucha atención a la evaluación de riesgos. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.7.4. Modelo del control interno COCO

Se elaboró en Canadá, en el año de 1995. Este modelo pretende analizar más detenidamente los elementos de control interno y adiciona algunos elementos de interés como el propósito, compromiso, aptitud, acción, evaluación y aprendizaje. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.7.5. Modelo de control COBIT

Es un informe elaborado en 1996, y se trata de un marco de control interno para las TIC'S, sus siglas significan Objetivos de control para tecnologías de información y tecnologías relacionadas. Este modelo tiene por objetivo producir información útil para el logro de los objetivos institucionales. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.7.6. Modelo de control TURNBULL

Fue elaborado en 1999, este modelo trata sobre la importancia de implementar y actualizar un buen sistema de control interno y para ello el informe menciona que se deben realizar mantenimientos periódicos del sistema de control interno,



revisar su efectividad y recoger todas las declaraciones del consejo de administración sobre el control interno. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.7.7. Modelo de control KING (reporte KING sobre gobierno corporativo)

Elaborado en Sudáfrica, tuvo tres actualizaciones: en 1994 (Reporte King I), en 2002 (Reporte King II), y el último modelo, en 2009 (Reporte King III), en esta última versión se destaca la necesidad de implementar gobiernos corporativos que generen una cultura empresarial responsable y equitativa. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.7.8. Modelo de control KONTRAG

Fue elaborado en 1998, en Alemania con el objetivo de evitar las crisis corporativas, en este informe se establecen algunos principios interesantes como: la obligatoriedad que tienen las organizaciones de establecer estructuras organizacionales de riesgo, determinando responsables de control y administración de riesgos, así como el análisis y evaluación sistemática del riesgo y la comunicación oportuna de los mismos. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.8. RIESGOS

En términos generales se puede definir al Riesgo como una probabilidad de que un efecto negativo se materialice y pueda afectar a la consecución de objetivos empresariales. (Estupiñan Gaitan, 2015)

2.8.1. Tipos

De acuerdo a la Federación Internacional de Contadores (Federación Internacional de Contadores, 2009), tenemos los siguientes tipos de riesgos en una auditoría:

2.8.1.1. Riesgo Inherente

Es la probabilidad de que existan errores importantes, antes de verificar la eficacia del sistema de control interno. Esta calificación se fundamentará en



conversaciones con la Administración y conocimientos generales de la empresa. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.8.1.2. Riesgo de Control

Es la probabilidad de que ocurran errores importantes a pesar de contar con controles, esta calificación resultará de la evaluación del sistema de control interno, verificando si su funcionamiento es el correcto y puede prevenir, corregir o detectar situaciones negativas. (Franklin Finkowsky, 2013)

2.8.1.3. Riesgo de Detección

Es la probabilidad de que un auditor no detecte errores importantes que puedan afectar gravemente a la empresa. Este riesgo determinará la cantidad y tipo de pruebas que se realizarán en el examen, es decir se efectuarán pruebas de cumplimiento si el riesgo de detección es bajo caso contrario deberán llevarse a cabo pruebas sustantivas si el riesgo de detección es alto. (Estupiñan Gaitan, 2015)

2.8.2. Tabla de valoración y significatividad

Para realizar la evaluación de control interno utilizaremos la siguiente tabla de calificación de riesgo y confianza.

Tabla 3 Nivel de confianza

RANGO PORCENTUAL DE NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE CONFIANZA	CALIFICACIÓN DE RIESGO	INTERPRETACIÓN
76% - 95%	ALTO	BAJO	Los controles funcionan perfectamente
51% - 75%	MEDIO	MEDIO	Los controles están funcionando de forma parcial con relación a los objetivos, evidenciando debilidad en el componente.

15% - 50%	BAJO	ALTO	Los controles no son eficientes o no existen.
-----------	------	------	---

Fuente: Contraloría General del Estado

Elaborado por: Autores

Adicionalmente, presentamos la siguiente tabla con las escalas de valoración para calificación del cuestionario en la evaluación general del control interno.

Tabla 4 Escalas de Valoración

VALOR	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	PRESENTE				FUNCIONAMIENTO			
		Existe	Diseñada	Aprobado	Difundido	Implementado	Responsable	Funcionamiento	Mejora Continua
0	No existen actividades diseñadas para cubrir el requerimiento	X	X	X	X	X	X	X	X
1	Existen actividades diseñadas, pero éstas no se encuentran documentadas en las políticas y/o procedimientos ni están aprobadas	✓	✓	X	X	X	X	X	X
2	Las actividades se encuentran diseñadas, documentadas de acuerdo con el requerimiento, aprobados y difundidos, los cuales se encuentran en proceso de implementación	✓	✓	✓	✓	X	X	X	X
3	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control se ha implementado recientemente en la empresa, de acuerdo a la documentación vigente	✓	✓	✓	✓	✓	X	X	X
4	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, existe un responsable asignado y existen registros que evidencian su funcionamiento y control (al menos tres meses)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	X
5	Se cumple con lo definido en el criterio anterior. Adicionalmente, el control ha sido mejorado o la documentación es actualizada dentro de los últimos dos (2) años como parte de un proceso de revisión o mejora continua del control interno	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Fuente y Elaboración: FONAFE

2.9. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

La evaluación de control interno supone una constatación integral o parcial de las actividades, procesos y procedimientos que se manejan en una organización, para determinar si estos asisten al alcance de los objetivos institucionales. La evaluación del sistema control interno se realiza mediante comparaciones entre la situación actual y la deseada de la empresa, y con la ayuda de cuestionarios, flujogramas y otros. (Estupiñan Gaitan, 2015)

2.10. HERRAMIENTAS PARA LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

2.10.1 Método Cuestionario

Los cuestionarios abordan una agrupación de preguntas que pretenden evaluar las fortalezas y debilidades del control interno de la empresa. Lo propio sugieren (Niola Ordóñez & Urgilés García, 2013) cuando afirman que las preguntas que se incorporen al cuestionario deberán tener tres opciones de respuesta cerradas (SI), (NO), Y (N/A).

El método de los cuestionarios facilita la recopilación de abundante información puesto que se los aplica con el personal directo encargado de realizar las operaciones y actividades de la organización.

2.10.2 Método Flujograma

Los flujogramas permiten representar gráficamente los procesos y procedimientos internos que se llevan a cabo en una empresa, considerando todos los pasos que efectúa el personal para cumplir los objetivos establecidos.

En este marco, (Niola Ordóñez & Urgilés García, 2013) presentan algunas ventajas de la utilización de los flujogramas, entre ellas mencionamos las siguientes:



- Permiten interpretar con mayor facilidad y claridad los procesos internos de la empresa.
- Muestra cómo se desarrollan los flujos de información.
- Evidencia los controles existentes.
- Indica las zonas débiles de control y la duplicidad de funciones. (Niola Ordóñez & Urgilés García, 2013, pág. 32)

2.10.3. Método Descriptivo

Es una narración escrita de los procesos internos. Es utilizado para mencionar aspectos relacionados con los niveles jerárquicos, autorizaciones, documentación de archivos, y controles recurrentes durante el desarrollo de actividades internas. (Niola Ordóñez & Urgilés García, 2013, pág. 32)

2.11. INFORME DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

El informe de control interno va dirigido formalmente a la alta dirección de la empresa con fin de poner en su conocimiento las desviaciones encontradas en el examen.

El informe debe contener todos los comentarios al control interno, los mismos deberán estar redactados de forma clara, concreta y precisa incluyendo los cuatro atributos de un comentario que son: condición, criterio, causa y efecto. (Castañeda Parra, 2014)

Entendemos por condición a la situación real de la empresa, es decir se describen las cosas tal y como sucede. El criterio hace referencia a lo que debería ser, como una especie de estándar permitiendo realizar comparaciones entre lo que se hace y lo que se debería hacer. Los motivos por los cuales no se llegaron a la situación deseada se la denomina causa en este componente se detallarán el por qué no se hicieron las cosas bien y se desarrollará hasta el punto en el que su corrección solucione situaciones negativas. Finalmente, el efecto son los resultados que se dieron debido a las desviaciones detectadas y se describirán demostrando la



gravedad del comentario y servirán de justificación de las recomendaciones (Castañeda Parra, 2014)

Cabe recalcar que el auditor puede comunicar de forma verbal las deficiencias significativas del control interno a la administración, pero esto no releva al auditor la responsabilidad de comunicar las deficiencias por escrito. (Federación Internacional de Contadores, 2009)



CAPÍTULO III

EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA.

Este capítulo tiene por objetivo evaluar el sistema de control interno de la empresa DINGROUP Cía. Ltda. para poder identificar debilidades que puedan afectar a la consecución de objetivos, calidad de la información emitida y cumplimiento de la normativa vigente. Posteriormente, se comunicará dichos hallazgos con sus respectivas recomendaciones a la Dirección de la empresa.

Para realizar la evaluación de control interno, es necesario conocer preliminarmente todos los procesos que se desarrollan en la organización, con el objetivo de cumplir sus actividades comerciales.

3.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROCESOS

3.1.1. Mapa de Procesos

El macro proceso y subprocesos de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA son los siguientes:

MAPA DE PROCESOS EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA.		
REQUISITOS CLIENTES	PROCESOS OPERATIVOS	SATISFACCIÓN CLIENTES
	DISEÑO Y DESARROLLO DE CALZADO	
	PRODUCCIÓN	
	IMPORTACIÓN	
	COMERCIALIZACIÓN DE CALZADO	
	DISTRIBUCIÓN	
	PROCESOS DE APOYO	
	CONTABILIDAD	

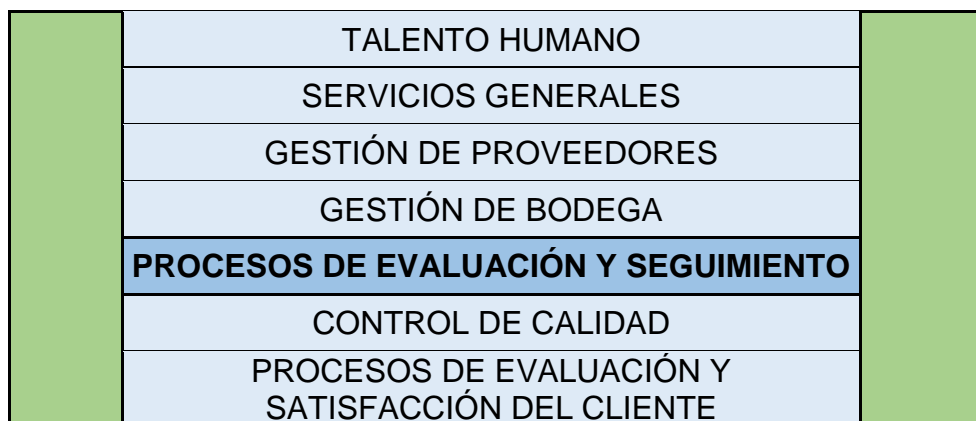


Ilustración 2 Mapa de Procesos

Fuente: DINGROUP CÍA. LTDA.

Elaborado por: Autores

Estos procesos involucran uno o más departamentos de la empresa. A continuación, se describen los procesos en los cuales se evaluará el sistema de control interno.

3.1.2. Descripción de Procesos

3.1.2.1. Ventas

El jefe del departamento de ventas es el encargado de designar las respectivas zonas geográficas que deberán visitar los agentes vendedores. Los clientes realizan pedidos de diferentes modelos de calzado y el agente vendedor los agrupa en una nota de pedido. Luego, en el departamento administrativo, se realiza una nota de pedido consolidada, que sirve de insumo para decidir si la empresa procederá con la producción del calzado o con la importación de mercadería terminada.

Adicionalmente, en el departamento de contabilidad se realizan hojas e informes de costos que determinan el valor de los productos. Luego, si se realizó la producción interna o la importación de calzado, se procede con el ingreso de mercadería a bodega y se emite una pre factura que permite disminuir el



inventario. Finalmente, se obtiene la factura de venta y las guías de remisión para despachar la mercadería al cliente.

En el Anexo 13 se presenta la diagramación completa del proceso de ventas.

3.1.2.2. Recuperación de cartera

El proceso de recuperación de cartera está a cargo del departamento administrativo, pues este envía a los agentes vendedores a realizar visitas a los clientes que mantienen cuentas por pagar con la empresa. El agente vendedor recibe el cobro y retorna los fondos y documentos al departamento administrativo.

En el Anexo 14 se presenta la diagramación completa del proceso de recuperación de cartera.

3.1.2.3. Importaciones

El proceso de importaciones inicia con las notas de pedido consolidadas, las cuales contienen el detalle del calzado con sus características de modelo, cantidad y precio. El departamento administrativo decide entre dos opciones: realizar la producción del calzado o proceder con la importación del producto.

En el primer caso, el departamento productivo emite una orden de requisición de materiales al departamento administrativo. Las compras de materia prima se realizan mediante importaciones, y posteriormente se desarrolla la transformación de materia prima en el departamento de producción.

En el segundo caso, si la empresa decide no producir, se inician los procesos de importación de calzado. El proveedor debe entregar la factura al departamento administrativo, para que este a su vez, contrate un agente de aduana que realice la desaduanización de la mercadería. Luego, el departamento administrativo debe contactar con el servicio de transporte para asegurar que el producto se entregue en la bodega de la empresa.



En el Anexo 15 se presenta la diagramación completa del proceso de importaciones.

3.1.2.4. Compras Locales de Materiales

Para realizar la compra de materiales en el país, el departamento administrativo utiliza las notas de pedido consolidadas y las requisiciones de materiales. Luego, el proveedor es el encargado de depositar los materiales en la bodega de la empresa.

En el Anexo 16 se presenta la diagramación completa del proceso de abastecimiento de materiales en el país.

3.1.2.5. Producción

El proceso productivo de la empresa inicia en la bodega con el despacho de los materiales e insumos de calzado. Posteriormente, en la máquina troqueladora se realiza el corte del material sintético y de las plantillas. Luego, en el departamento de armado se modela el calzado con la utilización de hormas y se colocan las suelas y hebillas. El encargado de control de calidad observa si el producto cumple con los estándares de producción, y procede con el embalaje del calzado. Finalmente, el producto terminado ingresa a bodega.

En el Anexo 17 se presenta la diagramación completa del proceso de producción.

3.1.2.6. Financiero

El departamento financiero inicia con la recepción de toda la información relacionada a los hechos económicos de la empresa, como son: facturas de compra y venta, requisiciones de materiales, informes de cantidad, guías de remisión, cotizaciones, entre otras. Luego, procede al registro de la transacción en el Libro Diario, Mayor General, y la preparación de estados financieros.

En el Anexo 18 se presenta la diagramación completa del proceso de contabilidad.



3.1.2.7. Talento Humano

El departamento de talento humano se encarga de realizar la planificación del personal en lo referente a reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y disposición de ascensos, rotaciones y despidos.

En el Anexo 19 se presenta la diagramación completa del proceso de Talento Humano.

3.2. EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Para el desarrollo de la evaluación, en primer lugar, se elaboró un plan estratégico en donde se detallan: objetivos, alcance, recursos y la metodología a seguir. También se realizó un programa de trabajo en el cual se indican los procedimientos que se llevarán a cabo.

3.2.1. Plan Estratégico para la evaluación del sistema de control interno

Objetivo General

Evaluar el sistema de control interno de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA. para establecer los niveles de confianza y riesgo.

Alcance

En la evaluación de control interno a la empresa DINGROUP CÍA.LTDA. estudiaremos los planes, programas, políticas, estructura, funciones, procedimientos, métodos, medios y controles, de todos los departamentos que conforman la empresa con corte al 31 de diciembre del 2017

Objetivos específicos

- Verificar que los principios de eficacia y eficiencia están inmersos en los procesos que desarrolla la empresa.



- Verificar que la empresa cumple con la normativa externa e interna a la que está sujeta.
- Comprobar que la información que produce la empresa es confiable y oportuna para la toma de decisiones y desarrollo organizacional.

Metodología de la evaluación

La evaluación al Sistema de Control Interno será dividida en dos partes. La primera será de manera general y se enfocará en la aplicación del Control Interno – Marco Integrado 2013 para determinar si los componentes y principios están presentes y en funcionamiento. La segunda será específica, pues se evaluarán todos los departamentos que conforman la empresa y se definirá si estos son eficaces y eficientes. Por lo consiguiente, la evaluación se realizará de la siguiente manera:

EVALUACIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
1. Entorno de Control a. Principios y puntos de interés
2. Evaluación de Riesgos a. Principios y puntos de interés
3. Actividades de Control a. Principios y puntos de interés
4. Información y Comunicación a. Principios y puntos de interés
5. Actividades de Supervisión a. Principios y puntos de interés
EVALUACIÓN ESPECÍFICA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
1. Proceso de Compras Locales de Materiales
2. Proceso de Importaciones
3. Proceso de Ventas
4. Proceso de Producción
5. Proceso de Talento Humano
6. Proceso de Contabilidad



Índice o referencia del examen

ABREVIATURA	CONCEPTO
E.G.C.EC.	Evaluación General Cuestionario Entorno de Control
E.C.C.E.	Entorno de Control Código de Ética
E.C.C.A.	Entorno de Control Consejo de Administración
E.C.E.O.	Entorno de Control Estructura Organizacional
E.C.T.H	Entorno de Control Talento Humano
E.C.I.B.	Entorno de Control Incentivos y Bonificaciones
E.G.C.ER.	Evaluación General Cuestionario Evaluación de Riesgos
E.R.E.O.	Evaluación de Riesgos Establecimiento de Objetivos
E.R.R.E.	Evaluación de Riesgos Externos
E.R.R.N.	Evaluación de Riesgos del Negocio
E.R.S.F.	Evaluación de Riesgos Señales de Fraude
E.G.C.AC.	Evaluación General Cuestionario Actividades de Control
A.C.M.R.	Actividades de Control Matriz de Riesgos
A.C.N.E.	Actividades de Control Normativa Externa
A.C.S.I.	Actividades de Control Seguridad en las Instalaciones
A.C.I.F.	Actividades de Control Inventario Físico
A.C.I.C.	Actividades de Control Indicadores de Cumplimiento
A.C.S.F.	Actividades de Control Segregación de Funciones
A.C.S.S.	Actividades de Control Seguridad de los Sistemas
A.C.P.C.	Actividades de Control Políticas de Control Interno
A.C.P.P.	Actividades de Control Políticas del Personal
E.G.C.IC.	Evaluación General Cuestionario Información y Comunicación
I.C.F.I.	Información y Comunicación Fuentes de Información
I.C.C.R.	Información y Comunicación Calidad de los Reportes
I.C.P.C.	Información y Comunicación Capacitación a Colaboradores
I.C.V.P.	Información y Comunicación Vinculación del Puesto
I.C.L.C.	Información y Comunicación Lista de Comportamientos
I.C.R.C.	Información y Comunicación Reclamos de Clientes
I.C.I.A.	Información y Comunicación Independencia de la Administración
I.C.C.D.	Información y Comunicación Canales de Denuncias
I.C.C.I.	Información y Comunicación Interna
I.C.C.E.	Información y Comunicación Externa
I.C.A.I.	Información y Comunicación Auditoría Interna
I.C.E.C.	Información y Comunicación Evaluaciones de Control Interno
I.C.C.P.	Información y Comunicación de Problemas de Control Interno
E.G.C.AS.	Evaluación General Cuestionario Actividades de Supervisión
A.S.A.I.	Actividades de Supervisión Auditoría Interna



A.S.E.C.	Actividades de Supervisión Evaluaciones de Control
A.S.C.P.	Actividades de Supervisión Comunicación Problemas y Deficiencias.
E.E.C.P.	Evaluación Específica Cuestionario Producción
E.E.D.P.	Evaluación Específica Departamento Producción
E.E.C.F.	Evaluación Específica Cuestionario Financiero
E.E.D.F.	Evaluación Específica Departamento Financiero
E.E.C.C	Evaluación Específica Cuestionario Compras
E.E.D.C	Evaluación Específica Departamento Compras
E.E.C.I.	Evaluación Específica Cuestionario Importaciones
E.E.D.I.	Evaluación Específica Departamento Importaciones
E.E.C.V.	Evaluación Específica Cuestionario Ventas
E.E.D.V.	Evaluación Específica Departamento Ventas
E.E.C.TH.	Evaluación Específica Cuestionario Talento Humano
E.E.D.TH.	Evaluación Específica Departamento Talento Humano

3.2.2. Programa de evaluación

En el programa de evaluación del sistema de control interno se mencionan los procedimientos para la evaluación general y específica, que se desarrollarán durante el estudio.

Procedimientos para la evaluación general del sistema de control interno:

- Realice una visita a las instalaciones de la empresa para obtener conocimientos generales sobre la misma.
- Haga un relevamiento de las principales actividades que desarrolla la organización.
- Efectúe entrevistas con el Gerente General para tratar aspectos relevantes de la compañía.
- Solicite el Plan Estratégico, Informes de Auditorías y Normativa Interna de la empresa.
- Aplique el cuestionario de control interno a la empresa conforme a los 17 principios que constan en el Control Interno - Marco Integrado 2013.



- Determine el nivel de confianza del sistema de control interno de la empresa.

Procedimientos para la evaluación específica del sistema de control interno:

- Mediante un cuestionario evalúe el Control Interno de cada proceso de la empresa.
- Efectúe entrevistas con los responsables de cada departamento de la compañía.
- Determine el nivel de confianza y riesgo por cada proceso
- Elabore un informe de control interno que contenga las deficiencias encontradas durante la evaluación.

3.2.3 Cuestionarios

Los cuestionarios para la evaluación general (Anexo 20) están estructurados en base a los 17 principios de control interno y los que son para la evaluación específica (Anexo 21) están estructurados de acuerdo a la naturaleza y necesidades del proceso que se desea evaluar. En ambos casos, los cuestionarios cuentan con columnas de calificación y ponderación, las mismas que contendrán un valor en un rango de 0-5 en función de la evidencia que se documente. La escala de valoración y nivel de confianza que se utilizarán en el examen se encuentran en el Capítulo 2, Tabla de Valoración y Significatividad.

3.3. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

3.3.1. Resultados de la Evaluación General

3.3.1.1. Resultados del Sistema de Control Interno

Conforme a los resultados de la evaluación del sistema de control interno de la empresa (ver Tabla 5), se tiene un nivel de confianza del 46 %, que en una calificación sobre 5 alcanza 2. En conclusión, podemos decir que los controles están fragmentados y específicos para cada caso; generalmente se gestionan de



manera aislada y de forma reactiva; faltan políticas y procedimientos formales; se depende de acciones individuales para que se realice el trabajo; existe una mayor probabilidad de ocurrencia de errores; y los costos ocasionados por ineficiencias operativas, podrían ser elevados.

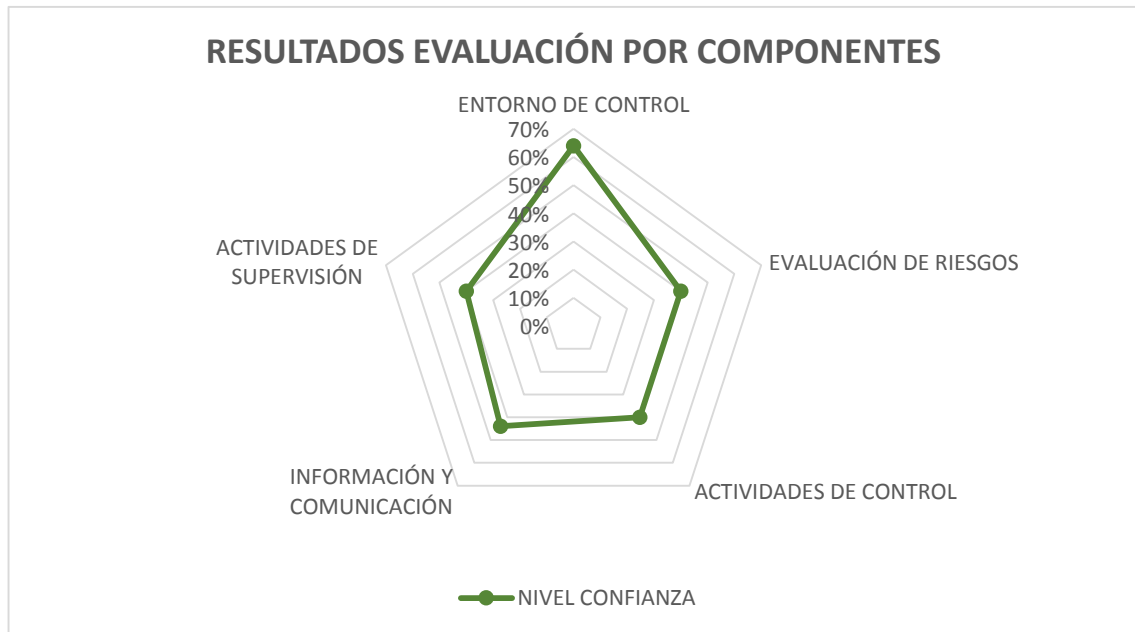


Ilustración 3 Resultados del Sistema de Control Interno

3.3.1.2. Resultados por Componentes

El cuestionario de control interno se aplicó al Gerente General de DINGROUP CÍA. LTDA. con esta herramienta se logró obtener un diagnóstico de la empresa y alcanzar conclusiones sobre la efectividad del Sistema de Control Interno, sus componentes y principios.

Tabla 5 Resultados Evaluación por Componentes según Control Interno - Marco Integrado 2013

COMPONENTE	NIVEL CONFIANZA	NIVEL RIESGO	¿PRESENTE?	¿FUNCIONA?	REFERENCIA PAPEL DE TRABAJO
ENTORNO DE CONTROL	64%	36%	SI	SI	E.G.C.EC. 1/7-7/7
EVALUACIÓN DE RIESGOS	40%	60%	SI	NO	E.G.C.ER. 1/6-6/6



ACTIVIDADES DE CONTROL	40%	60%	SI	NO	E.G.C.AC. 1/5-5/5
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	44%	56%	SI	NO	E.G.C.IC. 1/4-4/4
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN	40%	60%	SI	NO	E.G.C.AS. 1/3-3/3

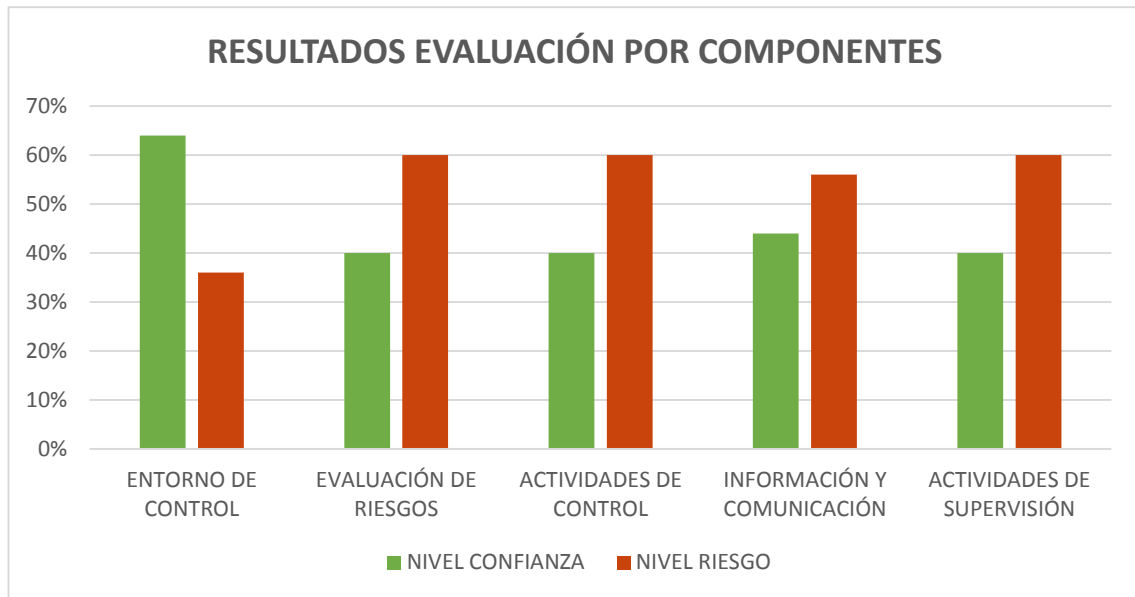


Ilustración 4 Resultados Evaluación por Componentes según Marco Integrado 2013

En la tabla de resultados, se puede observar que solamente un componente de control interno está presente y en funcionamiento. Los demás están presentes y tienen un riesgo considerable, pues su nivel de confianza está por debajo del 50%.

3.3.1.3. Resultados por Principios

Tabla 6 Resultados por Principios

No.	PRINCIPIO	NIVEL CONFIANZA	NIVEL RIESGO	¿PRESENTE?	¿FUNCIONA?	REFERENCIA
ENTORNO DE CONTROL						
1.	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.	63%	37%	SI	SI	E.G.C.EC. 1/7 E.G.C.EC. 2/7 E.G.C.EC. 3/7 E.G.C.EC. 4/7 E.G.C.EC. 5/7



						E.G.C.EC. 6/7 E.G.C.EC. 7/7
2.	El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	47%	53%	SI	NO	E.G.C.EC. 1/7 E.G.C.EC. 2/7 E.G.C.EC. 3/7 E.G.C.EC. 4/7 E.G.C.EC. 5/7 E.G.C.EC. 6/7 E.G.C.EC. 7/7
3.	La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	60%	40%	SI	SI	E.G.C.EC. 1/7 E.G.C.EC. 2/7 E.G.C.EC. 3/7 E.G.C.EC. 4/7 E.G.C.EC. 5/7 E.G.C.EC. 6/7 E.G.C.EC. 7/7
4.	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.	80%	20%	SI	SI	E.G.C.EC. 1/7 E.G.C.EC. 2/7 E.G.C.EC. 3/7 E.G.C.EC. 4/7 E.G.C.EC. 5/7 E.G.C.EC. 6/7 E.G.C.EC. 7/7
5.	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	68%	32%	SI	SI	
	TOTAL	64%	36%	SI	SI	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
6.	La organización define los					E.G.C.ER. 1/6 E.G.C.ER. 2/6



	objetivos con suficiencia claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos asociados.	47%	53%	SI	NO	E.G.C.ER. 3/6 E.G.C.ER. 4/6 E.G.C.ER. 5/6 E.G.C.ER. 6/6
7.	La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.	27%	73%	SI	NO	E.G.C.ER. 1/6 E.G.C.ER. 2/6 E.G.C.ER. 3/6 E.G.C.ER. 4/6 E.G.C.ER. 5/6 E.G.C.ER. 6/6
8.	La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.	32%	68%	SI	NO	E.G.C.ER. 1/6 E.G.C.ER. 2/6 E.G.C.ER. 3/6 E.G.C.ER. 4/6 E.G.C.ER. 5/6 E.G.C.ER. 6/6
9.	La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	55%	45%	SI	NO	E.G.C.ER. 1/6 E.G.C.ER. 2/6 E.G.C.ER. 3/6 E.G.C.ER. 4/6 E.G.C.ER. 5/6 E.G.C.ER. 6/6
	TOTAL	40%	60%	SI	NO	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
10.	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.	40%	60%	SI	NO	E.G.C.AC. 1/5 E.G.C.AC. 2/5 E.G.C.AC. 3/5 E.G.C.AC. 4/5 E.G.C.AC. 5/5



11.	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	36%	64%	SI	NO	E.G.C.AC. 1/5 E.G.C.AC. 2/5 E.G.C.AC. 3/5 E.G.C.AC. 4/5 E.G.C.AC. 5/5
12.	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.	44%	56%	SI	NO	E.G.C.AC. 1/5 E.G.C.AC. 2/5 E.G.C.AC. 3/5 E.G.C.AC. 4/5 E.G.C.AC. 5/5
TOTAL		40%	60%	SI	NO	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
13.	La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	38%	62%	SI	NO	E.G.C.IC. 1/4 E.G.C.IC. 2/4 E.G.C.IC. 3/4 E.G.C.IC. 4/4
14.	La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento	40%	60%	SI	NO	E.G.C.IC. 1/4 E.G.C.IC. 2/4 E.G.C.IC. 3/4 E.G.C.IC. 4/4



	del sistema de control interno.					
15.	La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.	53%	47%	SI	NO	E.G.C.IC. 1/4 E.G.C.IC. 2/4 E.G.C.IC. 3/4 E.G.C.IC. 4/4
	TOTAL	44%	56%	SI	NO	
ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
16.	La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	26%	74%	SI	NO	E.G.C.AS. 1/3 E.G.C.AS. 2/3 E.G.C.AS. 3/3
17.	La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.	53%	47%	SI	NO	E.G.C.AS. 1/3 E.G.C.AS. 2/3 E.G.C.AS. 3/3
	TOTAL	40%	60%	SI	NO	

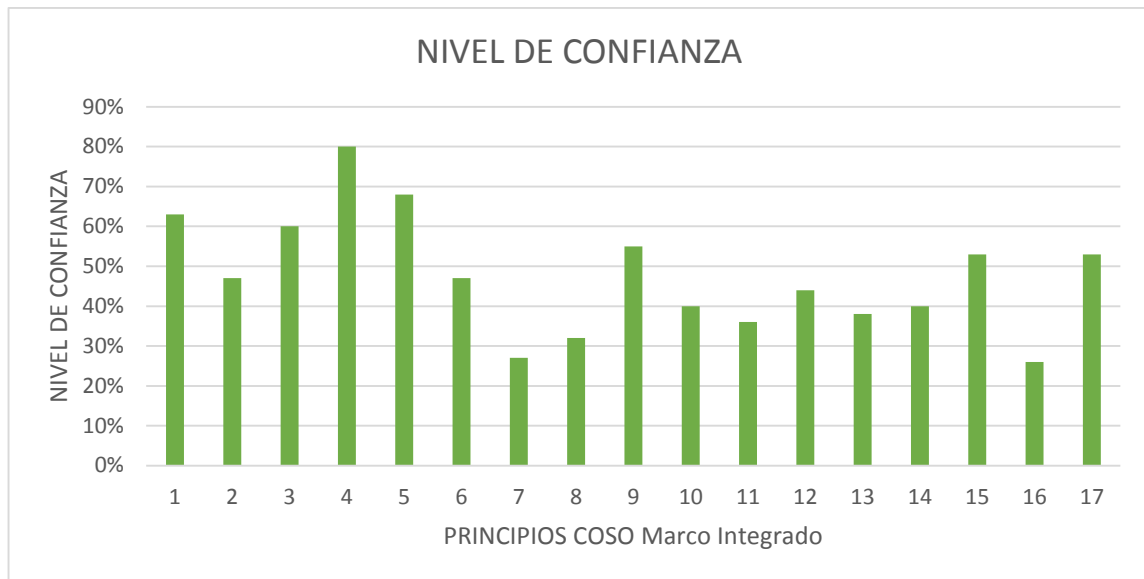


Ilustración 5 Resultados por Principios

Como se puede observar en la tabla 6, todos los principios están presentes, pero apenas el 24 % de ellos están en funcionamiento, siendo los más críticos el 7 y 16 que corresponden a los componentes Identificación de Riesgos y Actividades de Supervisión, respectivamente. Es decir, la empresa no posee un modelo de gestión de riesgos que le permita identificar, cuantificar y responder adecuadamente a las eventualidades que pueden originar contingencias. Adicionalmente, la organización no verifica el cumplimiento de las actividades de control, para asegurarse que se encuentran presentes y en funcionamiento, pues no existe supervisión en los procedimientos que se desarrollan internamente.

3.3.2. Resultados de la Evaluación Específica

3.3.2.1. Resultados por Procesos

Tabla 7 Resultados por Procesos

PROCESO	NIVEL CONFIANZA	NIVEL RIESGO	¿PRESENTE?	¿FUNCIONA?	REFERENCIA
PRODUCCIÓN	72%	28%	SI	SI	E.E.C.P 1/4 – 4/4
COMPRAS	54%	46%	SI	NO	E.E.C.C 1/3 – 3/3
IMPORTACIONES	75%	25%	SI	SI	E.E.C.I 1/3 – 3/3
VENTAS	93%	7%	SI	SI	E.E.C.V

					1/2 – 2/2
FINANCIERO	87%	23%	SI	SI	E.E.C.F 1/2 – 2/2
TALENTO HUMANO	63%	37%	SI	SI	E.E.C.TH 1/2 – 2/2

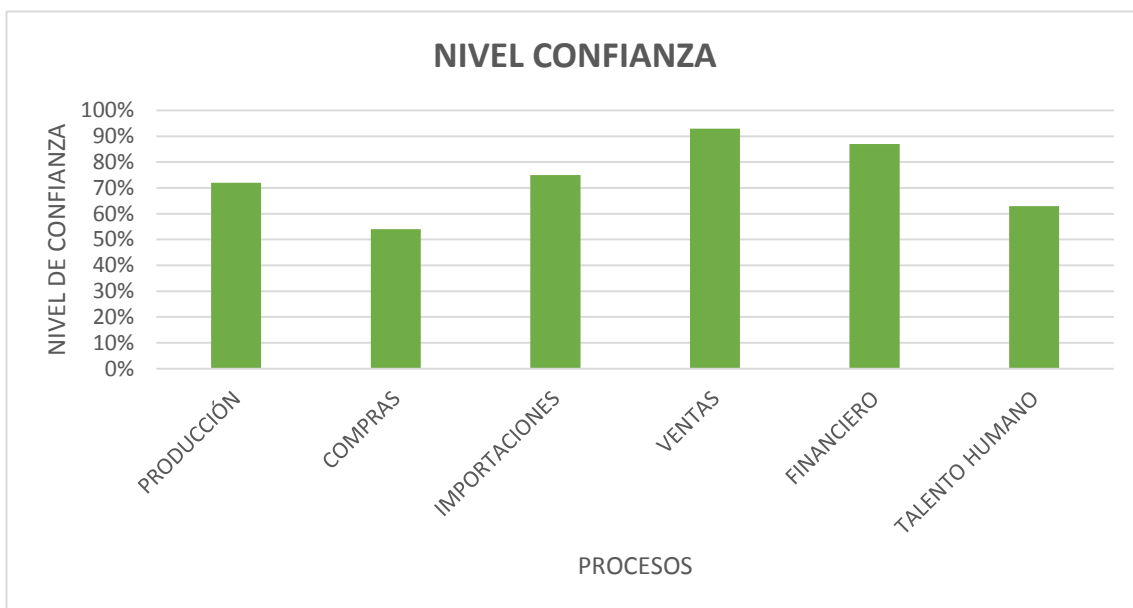


Ilustración 6 Resultados por Procesos

Los controles que existen en los procesos de ventas y financiero son adecuados y permiten reducir riesgos considerablemente. En el caso del proceso de compras locales de materia prima, el nivel de confianza es moderado del 54 %. Existe una sobrecarga de funciones a la Gerente Administrativa incumpléndose el principio de segregación de funciones. De igual forma, no existe supervisión al proceso de compras, pues las actividades se realizan sin verificación ni autorización de partes independientes.

Los procesos de importación, producción, ventas, financiero y talento humano tienen un nivel de confianza relativamente alto, con riesgos aceptables que se pueden reducir y mejorar constantemente, para promover eficiencia y eficacia en las actividades diarias de la empresa.



3.4. INFORME DE CONTROL INTERNO

3.4.1. Informe de Evaluación del Control Interno

Cuenca, 15 de enero de 2018

Sr. Vinicio Carpio

Gerente General

DINGROUP CÍA. LTDA.

Ciudad.

De mis consideraciones:

Conforme a lo solicitado, se ha llevado a cabo la evaluación al Sistema de Control Interno de la empresa a la cual representa con corte al 31 de diciembre del 2017. Para ello, se tomó como referencia el Marco Integrado de Control Interno – COSO 2013 emitido por el Comité of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Se evaluaron los 17 principios que constan en el Informe COSO 2013 aplicando cuestionarios con el objetivo de establecer el nivel de confianza de los controles de la empresa y observar si éstos se encuentran encaminados hacia la consecución de objetivos. Cabe recalcar que la responsabilidad sobre el diseño, implementación y ejecución del sistema de control interno le compete al Gerente General y a la Junta de Socios.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos.



ENTORNO DE CONTROL

“No se cuentan con políticas relacionadas a conflictos de interés”

El Reglamento Interno de la empresa no establece políticas que indiquen procedimientos a seguir por parte de los empleados para solucionar conflictos de interés. Estas directrices no se han incluido en el reglamento interno para facilitar la toma de decisiones objetiva, frente a posibles conflictos de interés que pudieren suscitarse con proveedores, clientes, y/o empleados.

De acuerdo al primer punto de interés del principio 1 del Marco Integrado de Control Interno menciona que: *“Las personas que conforman la Dirección y el Consejo de Administración son las encargadas de establecer políticas y prácticas que reflejen sus expectativas sobre la integridad y valores éticos, así como la objetividad en sus actuaciones y que permitan fomentar una cultura organizacional saludable.”*

La ausencia de políticas sobre integridad y valores éticos en la empresa, se ha originado por la falta de preocupación y desconocimiento de la normativa internacional generalmente aceptada en el sector privado.

Como resultado de la inobservancia anterior se han generado desembolsos de dinero y adquisiciones de bienes y/o servicios, que van desalineados a los principios de eficiencia y eficacia. La empresa ha seleccionado personal y proveedores sin guardar la objetividad en sus decisiones.

CONCLUSIÓN

La empresa no dispone de políticas relacionadas a conflictos de interés. Estas directrices son fundamentales pues permiten transparentar los procesos de compras y contrataciones, haciendo que se tomen decisiones objetivas y que beneficien a la empresa. En consecuencia, no está presente el primer punto de interés del principio 1, en el cual menciona la importancia de contar con políticas que fomenten una cultura organizacional efectiva.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

1. Elaborar una política sobre conflictos de interés.
2. Difundir la política a todos los niveles de la empresa.
3. Elaborar registros que evidencien el entendimiento de la política.

“No se han establecido mecanismos que aseguren el entendimiento del código de ética”

El mecanismo que utiliza la empresa para socializar el código de ética se basa en reuniones semanales de dos horas, en las cuales se abordan temas relacionados al código. Pese a que la compañía ha realizado la difusión del Código de ética al personal, éstos no evidencian el entendimiento suficiente, pues varios empleados lo desconocen.

El principio 1, en su tercer punto de interés del Marco Integrado de Control Interno dice lo siguiente: *“La empresa deberá disponer de mecanismos que permitan evaluar el cumplimiento del código de ética y/o conducta, previo a ello deberá existir un documento en el cual los empleados o proveedores expresan la recepción y entendimiento del código, a su vez expresan su compromiso para aplicarlo oportunamente.”*

La causa por la que el personal desconoce el código de ética, se enfoca en el mecanismo que la empresa utilizó para realizar la socialización del cuerpo normativo. Evidentemente, realizar una entrega física del documento, no asegura su entendimiento cabal y suficiente.

En consecuencia, la empresa ha realizado reuniones semanales innecesarias, pues no se ha logrado el objetivo de alcanzar en el personal, el entendimiento suficiente del código de ética. Adicionalmente, la empresa ha perdido recursos, pues el tiempo empleado en las reuniones y el material bibliográfico que se entrega al personal, sugieren desembolsos de dinero por cuenta de la empresa.



CONCLUSIÓN

La empresa no ha establecido un mecanismo adecuado de difusión del código de ética. En consecuencia, la organización ha perdido tiempo y recursos, pues sus empleados no reflejan un entendimiento suficiente de la normativa interna.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General y Director/a de Talento Humano

4. Diseñar el mecanismo adecuado para difusión del Código de Ética, que permita evidenciar entendimiento suficiente en el personal.
5. Revisar el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y/o Conducta.
6. Aprobar y actualizar el mecanismo de difusión y entendimiento del Código de Ética y/o Conducta.

“No se ha diseñado formalmente la planificación estratégica”

La empresa no cuenta con una guía que muestre las directrices necesarias para alcanzar las metas tanto de corto como de largo plazo. En lugar de ello, en las actas de juntas que se realizan al principio de cada año, constan los objetivos operativos que se desean alcanzar en el período, mas no se cuenta con un documento formalmente establecido como planificación estratégica.

En el principio 1 del Marco Integrado de Control Interno podemos encontrar lo siguiente: *“El Consejo de Administración y la Dirección a través de sus instrucciones, medidas y comportamientos deberán dar importancia a los valores éticos y la integridad a la hora de apoyar el funcionamiento del control interno y para ello se deberá determinar la misión, visión, valores, principios, instrucciones y orientaciones que será comunicado y entendido por todo el personal.”*

La causa principal para la ausencia de un plan estratégico en la empresa, se debe al descuido e incumplimiento de actividades del personal encargado. De igual



forma, la falta de formalidad para definir las funciones en la empresa, ocasiona que el personal no perciba una actividad encomendada como una obligación, por lo tanto, en ocasiones existe incumplimiento de funciones.

Ante la situación descrita anteriormente, la empresa no manifiesta claridad suficiente en el entorno que se desenvuelve, provocando en ocasiones la toma de decisiones errónea. Por otro lado, el personal desconoce el futuro de la compañía, pues la interacción con la empresa es netamente operativa.

CONCLUSIÓN

No se ha elaborado un plan estratégico para la empresa, constituyéndose una debilidad importante, pues los objetivos operacionales que se han definido en actas no vienen de un adecuado análisis del entorno, pudiendo provocar un proceso de toma de decisiones errado.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

7. Elaborar la planificación estratégica de la empresa.
8. Comunicar el plan a todos los departamentos.
9. Evaluar la ejecución de la planificación estratégica.

A la Junta de Socios

10. Aprobar la planificación estratégica de la empresa.

“No existe un organigrama funcional formalmente establecido”

La Gerencia de la empresa no ha elaborado un organigrama funcional, en el cual se representen gráficamente todos los niveles y responsabilidades de cada empleado. En lugar de ello la empresa, durante la inducción al personal, indica funciones y establece jefes superiores.



En el tercer principio, punto de interés número 2 del Marco Integrado de Control Interno se menciona que: *“La Dirección define, asigna y limita facultades y responsabilidades, así como líneas de reporte y niveles de autoridad, con la supervisión del Consejo de Administración.”* Lo propio sugiere el principio 5 en su primer punto de interés: *“La dirección y el consejo de administración establecen mecanismos para favorecer la comunicación y la responsabilidad por la rendición de cuentas por parte de los profesionales correspondientes...”*

La empresa no posee un organigrama formalmente establecido debido a la falta de organización interna que existe. La compañía considera innecesario elaborar un esquema de funciones, pues la reducida cantidad de empleados que laboran en la empresa, no requiere una diagramación integral de responsabilidades.

La situación anterior provoca desorden internamente pues no se cuenta con un esquema comprensible que explique los departamentos que conforman la empresa y la manera como se van a dividir las funciones. Adicionalmente, la comunicación entre los mandos operativos y directivos no es efectiva, pues existe confusión y fallas en la transmisión de información.

CONCLUSIÓN

La empresa no ha establecido niveles de funciones y responsabilidades de los trabajadores. Tal situación ha generado desorganización y confusión en el personal, pues desconoce su posición dentro de la organización y las líneas de reporte de actividades.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

11. Diseñar e implementar un Organigrama Funcional de acuerdo a los departamentos y áreas de la empresa.
12. Difundir el Organigrama Funcional a todos los niveles de la empresa.

A la Junta de Socios

13. Aprobar el Organigrama Funcional elaborado por Gerencia.

EVALUACIÓN DE RIESGOS

“No se cuenta con mecanismos adecuados para la gestión de riesgos”

La empresa identifica los riesgos informalmente en base al conocimiento general que posee sobre el entorno económico y sus actividades de negocio. No se han establecido mecanismos adecuados para la administración de riesgos, que permitan identificar y ponderar las contingencias de acuerdo a su probabilidad e impacto.

El principio número 7 del Marco Integrado de Control Interno menciona que: *“La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.”* Adicionalmente, el segundo, tercero, cuarto y quinto punto de interés del principio anterior mencionan, respectivamente: *“La identificación de riesgos tiene en cuenta factores internos y externos...”*, *“La organización dispone de mecanismos de evaluación de riesgos efectivos...”*, *“Los riesgos identificados (...) incluye la estimación de la importancia potencial del riesgo.”*, *“La evaluación de riesgos incluye la consideración de cómo deben gestionarse el riesgo y si se debe aceptar, evitar, reducir o compartir el riesgo.”*

La falta de atención y cuidado por parte de la empresa para considerar los riesgos del negocio, ha ocasionado que la organización se encuentre expuesta a situaciones adversas que podrían afectar el patrimonio empresarial de la compañía.

CONCLUSIÓN

La empresa no ha establecido mecanismos adecuados para gestionar los riesgos. La falta de atención y cuidado para considerar los riesgos del negocio ha



provocado que la organización se encuentre potencialmente expuesta a situaciones adversas que podrían afectar las actividades internas.

RECOMENDACIONES

A la Junta de Socios

14. Capacitar al Gerente General sobre modelos de gestión de riesgos aplicables para la empresa.

Al Gerente General

15. Analizar, definir e implementar un modelo de gestión de riesgos de acuerdo a las necesidades de la empresa.
16. Comunicar y coordinar con todos los niveles de la organización la implementación del modelo de gestión de riesgos definido.

“No se considera la probabilidad de fraude en la empresa”

La compañía no realiza análisis o evaluaciones sobre el nivel de fraude al que eventualmente podría estar expuesta en sus procesos y departamentos. Tampoco ha considerado el grado de afectación al que daría lugar una posible actuación fraudulenta del personal en cada puesto de trabajo.

El principio 8 del Marco Integrado de Control Interno menciona que: *“La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.”* Adicionalmente, los puntos de interés 1, 3 y 4 del principio anterior establecen lo siguiente, respectivamente: *“La evaluación del fraude tiene en cuenta posibles informaciones fraudulentas, pérdidas de activos y casos de corrupción que se deriven de las distintas maneras en que se pueden producir casos de fraude y conductas irregulares.”*, *“La evaluación del riesgo de fraude tendrá en cuenta oportunidades de adquisiciones, uso o venta de activos no autorizados, alteración de registros contables de la organización o realización de otros actos irregulares”*, *“La evaluación de riesgo de fraude tiene en cuenta*



cómo la dirección y otros miembros del personal, podrían verse motivados a participar o justificar actuaciones irregulares.”

La causa principal de lo anterior tiene que ver con el elevado nivel de confianza que la empresa confiere a los trabajadores, pues por tal motivo, considera innecesario realizar análisis de fraudes, que significan una pérdida de tiempo y recursos.

Por lo tanto, el exceso de confianza en las actividades que realiza el personal puede ocasionar fallas o deficiencias en los controles, facilitando las oportunidades de fraude y generando pérdidas por el mal uso de los activos de la empresa.

CONCLUSIÓN

La empresa no realiza análisis de fraude en sus procesos, pues considera innecesario debido a la fuerte relación de confianza que mantiene con su personal. Tal situación, podría originar fallas en los controles y pérdidas económicas para la empresa, ya que proporciona el escenario y oportunidades adecuadas para propiciar los fraudes.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

17. Realizar y documentar un análisis de los fraudes que pudieren darse en la empresa, en todos los procesos, departamentos y cada puesto de trabajo.
18. Determinar e implementar acciones correctivas, así como actividades de control que mitiguen o disminuyan las posibles actuaciones fraudulentas.

A la Junta de Socios

19. Supervisar y retroalimentar los informes de Gerencia relativos al análisis de fraudes.



20. Monitorear la eficacia de las acciones correctivas y actividades de control establecidas.

ACTIVIDADES DE CONTROL

“Las actividades de control de la empresa no parten de un análisis de riesgos”

Los controles de la empresa presentan una estructura sencilla y se encuentran constituidos en función de las actividades relevantes del negocio, como son: compras y ventas. Para el resto de departamentos los controles no son estructurados, sino básicos. Igualmente, la organización no cuenta con una matriz de riesgos formalmente establecida que permita identificar claramente los eventos negativos y qué actividades de control se aplicarán para mitigar dichos riesgos.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 10 menciona que: *“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”*. Adicionalmente, los puntos punto de interés 1, 3 y 5 del mismo principio anterior mencionan, respectivamente: *“Las actividades de control soportan todos los componentes de control interno, pero se encuentran especialmente alineadas con el componente evaluación de riesgos.”*, *“La dirección determina qué procesos de negocio relevantes requieren la implementación de actividades de control.”*, *“La dirección tiene en cuenta las actividades de control a los distintos niveles de la organización.”*

El descuido y la falta de formalidad para realizar una efectiva identificación de riesgos, ha ocasionado que los controles establecidos no guarden consistencia con las necesidades de control de la empresa, pues no se conocen los riesgos principales, y no existen planes de acción para mitigar las contingencias.

CONCLUSIÓN



Debido al descuido y la falta de formalidad no se han identificado claramente los riesgos a los cuales se enfrenta la organización. Por consiguiente, las actividades de control que existen no se hallan estructuradas de acuerdo a las necesidades de la empresa, y no se han desarrollado mecanismos adecuados de respuesta a los riesgos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

21. Conjuntamente con los encargados de los diferentes departamentos, identificar, analizar, evaluar y dar respuesta a los riesgos a los cuales se enfrenta la empresa y elaborar una matriz de riesgos.
22. Mejorar o desarrollar nuevas actividades de control considerando la matriz de riesgos elaborada.

A los encargados de los departamentos de Ventas, Adquisiciones, Producción, Contabilidad y Talento Humano.

23. Apoyar a la gerencia con la presentación oportuna de la información que les sea requerida para la gestión de riesgos.

“La empresa no cuenta con políticas formales que sustenten los procedimientos de control interno”

En la empresa las actividades y procedimientos de control se encuentran establecidos informalmente sin delegar responsables directos que sean los encargados de vigilar el cumplimiento de los controles. De igual forma no existe suficiente evidencia sobre la efectiva aplicación de los controles en los procesos internos.

Según el Control Interno – Marco Integrado 2013, el principio 12 menciona que: *“La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan*



dichas políticas a la práctica”. Adicionalmente, los puntos de interés 1, 2 y 6 del principio anterior establecen, respectivamente lo siguiente: “La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las actividades de los empleados a través de políticas que establecen lo que se espera de ellos así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar.”, “La dirección establece las responsabilidades oportunas sobre las actividades de control...”, “La dirección revisa periódicamente las actividades de control para determinar que siguen siendo relevantes y las actualiza cuando es necesario.” Finalmente, el principio 14 menciona que: “La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.”

La situación anterior se produjo por la falta de preocupación en el diseño de políticas y procedimientos relacionados al control interno, pues la empresa considera suficiente establecer controles de manera verbal sin desarrollar procedimientos formales que establezcan por escrito las funciones de control interno del personal.

Ante la ausencia de políticas de control interno, el personal no cumple eficazmente sus actividades, pues eventualmente se obvian los controles y se produce ineffectividad en los procesos internos.

CONCLUSIÓN

La empresa no se ha preocupado por definir formalmente por escrito las políticas y procedimientos de control originando ineffectividad en el cumplimiento de controles internos.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General:

24. Conjuntamente con los encargados de los diferentes departamentos de la empresa, diseñar políticas y procedimientos de control interno.
25. Implementar las políticas de control interno.
26. Realizar el seguimiento oportuno al cumplimiento de las políticas de control interno de la empresa.

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

“Los sistemas de información no apoyan las actividades internas”

Los sistemas de información de la empresa generan reportes solamente para el área financiera, mientras que los demás departamentos no poseen apoyo informático. Es importante señalar que, los reportes financieros que arroja el sistema de información son desactualizados y no presentan información fiable, provocando que la empresa lleve registros contables en diferentes bases de datos, como Excel.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 13 menciona que: *“La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno”*. Adicionalmente, los puntos de interés primero, segundo, tercero y cuarto del principio anterior mencionan, respectivamente: *“Se dispone de un proceso para identificar la información necesaria y que se espera para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno y la consecución de los objetivos de la organización.”*, *“Los sistemas de información captan fuentes de datos tanto internas como externas.”*, *“Los sistemas de información procesan y transforman datos relevantes en información de utilidad.”*, *“Los sistemas de información generan información actualizada en el momento oportuno, la cual es precisa, íntegra, accesible, protegida, verificable y que se custodia de forma oportuna...”*

De igual forma, la Norma Internacional de Contabilidad 1 (NIC 1) referente a la Presentación de Estados Financieros, en el párrafo 15 establece que: *“Los Estados Financieros deberán presentar razonablemente la situación financiera y*



el rendimiento financiero, así como los flujos de efectivo de una entidad. Esta presentación razonable requiere la presentación fidedigna de los efectos de las transacciones...”

La desviación anterior se originó por la falta de cuidado para mantener actualizados los sistemas informáticos, de tal manera que, apoyen las actividades que realiza cada empleado de la empresa.

Por consecuente, las deficiencias en los sistemas de información provocan demora en la generación de reportes contables, pues requieren ajustes adicionales para lograr la fiabilidad de los estados financieros. Por otro lado, los departamentos que no poseen soporte de los sistemas de información, en ocasiones son ineficaces al momento de presentar reportes sobre su gestión, pues deben desarrollarlos sin utilización de un sistema informático.

CONCLUSIÓN

Los sistemas de información se encuentran desactualizados y no apoyan las actividades internas que se desarrollan en todos los departamentos, lo cual genera ineficiencia en el cumplimiento y presentación de reportes sobre la gestión.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

27. Planificar reuniones con los usuarios de los sistemas de información, para obtener detalles claros y específicos sobre las deficiencias informáticas, y plantear mejoras que permitan obtener apoyo de los sistemas de información, para el desarrollo de las actividades internas de todos los departamentos.
28. Implementar las mejoras a los sistemas de información.

“La empresa no ha establecido formalmente políticas y procedimientos de capacitación para el personal”

La capacitación para el personal se realiza solamente cuando se considera necesario y en su mayoría en el área administrativa de la empresa. La administración no ha definido las necesidades de capacitación de todo el personal porque considera que sus procesos no lo requieren, pues son procedimientos repetitivos que se fortalecen con la experiencia.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 4 menciona que: *“La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.”* Adicionalmente, el tercer punto de interés del mismo principio anterior menciona que: *“La organización proporciona mentores y formación a sus profesionales para atraer, desarrollar y retener a personal y proveedores de servicios externalizados competentes y suficientes para respaldar la consecución de los objetivos.”*

La inobservancia de lo anterior se produjo por el desconocimiento de las debilidades de los trabajadores, por tal razón no se conocen cuáles son las necesidades de capacitación del personal. Adicionalmente, la administración considera innecesario realizar capacitaciones a su personal, a menos que sea estrictamente indispensable.

Como resultado de lo mencionado anteriormente, la empresa tiene un personal poco motivado, pues manifiestan que, ante la ausencia de capacitaciones, las competencias de los trabajadores se encuentran desactualizadas en comparación con la competencia.

CONCLUSIÓN

La empresa no realiza capacitaciones al personal debido a que por la naturaleza de sus actividades lo considera innecesario. Consecuentemente, existe insatisfacción laboral, que afecta a los empleados y a su desempeño.



RECOMENDACIONES

Al Gerente General y Director/a de Talento Humano

29. Desarrollar y diseñar conjuntamente con la gerencia una política de capacitaciones al personal.
30. Elaborar un programa de capacitaciones al personal, tanto del área administrativa, como de producción, considerando sus necesidades.
31. Realizar el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones se realicen con eficacia.

“La empresa no posee evidencia documental de la comunicación de información que realiza al personal”

La comunicación entre la dirección y los trabajadores se realiza de manera netamente verbal. En la inducción al personal se entregan datos generales sobre las actividades a desempeñar sin guardar respaldos verificables que muestren el conocimiento del empleado sobre las políticas de la empresa.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 14 menciona que: *“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”*. Adicionalmente, el primero y cuarto puntos de interés del principio anterior mencionan que la empresa debe asegurar que *“Existe un proceso destinado a comunicar la información necesaria para posibilitar que todo el personal comprenda y desempeñe sus responsabilidades...”*, Asimismo se establece que la organización *“Define el método de comunicación relevante.”*

Debido al descuido y la falta de formalidad en la elaboración de procedimientos de inducción al personal, se han originado conflictos laborales internos relacionados al incumplimiento de funciones, pues las directrices del trabajo se transmiten de manera verbal y no se asegura su funcionamiento.



CONCLUSIÓN

La empresa debido al descuido y falta de formalidad, no ha establecido los canales de comunicación con sus trabajadores, ocasionando el desconocimiento de las funciones y responsabilidades internas del personal.

RECOMENDACIONES

Al Director/a de Talento Humano

32. Mantener registros oportunos sobre la inducción que se realiza al personal.
33. Planificar actividades de seguimiento al cumplimiento toda la normativa interna.

SUPERVISIÓN Y MONITOREO

“La empresa no realiza evaluaciones al sistema de control interno”

La administración realiza visitas sorpresa para verificar el cumplimiento de los controles internos, sin estructurar una planificación formal que detalle los procedimientos a seguir para realizar una evaluación al sistema de control interno.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 16 menciona que *“La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento”*. Adicionalmente, el tercero, cuarto y quinto principio mencionan lo siguiente: *“El diseño y la situación actual de un sistema de control interno se utilizan como referencia para las evaluaciones continuas e independientes.”*, *“Las personas que llevan a cabo las evaluaciones continuas e independientes disponen de suficientes conocimientos para comprender lo que están evaluando.”*, *“Las evaluaciones continuas se integran en los procesos del negocio y se adaptan según la evolución de las condiciones.”*



La desviación anterior se produjo por la falta de cuidado y formalidad en la estructuración del sistema de control interno de la empresa, pues la administración considera que los controles son sencillos y no requieren procedimientos formales para su evaluación.

El establecimiento de controles verbales básicos sobre los procedimientos y transacciones de la empresa, no aseguran el cumplimiento eficaz de las actividades internas, y por lo tanto la estructura de control de la empresa es débil.

CONCLUSIÓN

La empresa no realiza evaluaciones de control interno debido a la falta de formalidad. Consecuentemente la estructura de control de la empresa es débil y presenta deficiencias.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

34. Diseñar e implementar una estructura de control interno que brinde un nivel de seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
35. Planificar las evaluaciones al sistema de control interno desarrollado.

“La organización no presenta planes de acción orientados a corregir las desviaciones encontradas en las evaluaciones del control interno”

Luego de las evaluaciones de control interno, las deficiencias que se han encontrado se comunican verbalmente a los involucrados sin establecer mecanismos que aseguren el cumplimiento de las acciones correctivas. Igualmente, las actividades correctivas no se elaboran en consideración de la opinión de los encargados de los procesos deficientes, sino que se desarrollan directamente por el superior encargado. Asimismo, no se realiza una evaluación



sobre la eficacia y la eficiencia de las acciones correctivas por parte de la administración.

Según el Control Interno – Marco Integrado 2013, en el principio 17 menciona que *“La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda”*. Adicionalmente, el primero, segundo y tercer punto de interés del principio anterior mencionan que: *“La dirección (...) analiza los resultados de las evaluaciones continuas e independientes.”*, *“Las deficiencias se comunican a aquellos responsables de adoptar medidas correctivas...”*, *“La dirección realiza seguimiento para determinar si las deficiencias se solucionan de manera oportuna y puntual.”*

La desviación anterior, se produjo por la falta de cuidado para establecer formalmente las medidas correctivas que permitan mejorar los controles internos de la empresa.

En consecuencia, ante la falta de formalidad, el personal encargado de los controles no aplica las acciones correctivas oportunamente, ocasionando que las deficiencias en el sistema de control se profundicen y no se corrijan.

CONCLUSIÓN

La empresa no aplica medidas correctivas ni presenta planes de acción para corregir las deficiencias encontradas en las evaluaciones del control interno ocasionando que las deficiencias se sigan ahondando.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

36. Desarrollar planes de acción como resultado de las evaluaciones de control interno en la empresa, para asegurar el desarrollo de un proceso de mejora continua del sistema de control interno.



37. Evaluar la eficiencia y eficacia de las acciones correctivas implementadas.

A continuación, se presentan los resultados específicos obtenidos en los procesos de la empresa.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

“No existen planes de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo”

La compañía no ha desarrollado planes sobre mantenimiento preventivo de los activos fijos que se usan para la producción del calzado. Durante el año 2017 se han realizado cinco mantenimientos correctivos pues han existido fallas en el funcionamiento de las máquinas, afectando directamente al nivel de producción de la empresa.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013 el principio 10 menciona *“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”*.

La falta de preocupación de la empresa por realizar el mantenimiento preventivo a la maquinaria ha llevado a incurrir en interrupciones de la producción, pues las averías provocadas en las máquinas han generado retrasos en entrega de pedidos. Igualmente, los mantenimientos correctivos implican mayores costos, pues se deben adquirir nuevas piezas para la maquinaria.

Finalmente, la empresa no cumple con efectividad el objetivo estratégico relacionado con los planes de producción.

CONCLUSIÓN

Por falta de preocupación de la empresa no se han realizado planificaciones para determinar el mantenimiento preventivo que se debe dar a la maquinaria,



conforme lo establece uno de los objetivos estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la organización ha incurrido en costos elevados que afectan directamente a la rentabilidad del negocio.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

38. Con la respectiva asistencia técnica diseñar, implementar y hacer el seguimiento de los planes de mantenimiento preventivo de los equipos de la empresa.
39. Revisar, corregir y aprobar los planes de mantenimiento preventivo de los equipos.

Al Gerente de Producción

40. Capacitarse sobre conocimientos técnicos de la maquinaria para proponer un plan de mantenimiento preventivo.
41. Realizar planes de mantenimiento preventivo de los equipos críticos que tiene la compañía.
42. Una vez aprobado el plan, comunicar a sus colaboradores los equipos críticos y las posibles fechas de los mantenimientos.

“No se realizan estudios de factibilidad sobre nuevos productos”

La compañía no elabora estudios previos sobre la factibilidad de producción de nuevos modelos de calzado. El diseñador dispone de todos los recursos necesarios para que fluya su creatividad y elaborar muestras atractivas para los consumidores. No se limita en absoluto el uso de materiales.

De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013 el principio 10 menciona *“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”*.



No se considera la factibilidad de producción dado que prima el aspecto financiero, pues si los costos de los nuevos modelos son elevados el producto no se desarrolla, por el contrario, si los precios son bajos, se empieza la promoción y comercialización del nuevo diseño desconociendo la capacidad de la empresa para producirlo. Adicionalmente, el gerente de producción no cuenta con información suficiente que le permita realizar una adecuada planificación de la producción.

De la información receptada se conoce que se han dado casos en los cuales la materia prima que inicialmente se usó para elaborar las muestras de calzado, no se puede volver a importar. Por lo tanto, no se cubren las expectativas creadas en los clientes, se generan molestias, disminución de las ventas por anulación de pedidos y pérdida de mercado.

CONCLUSIÓN

La empresa no dispone de estudios de factibilidad de producción para el desarrollo de nuevos diseños y sin ello no puede tener un cierto grado de certeza de que a futuro se puede producir conforme a los diseños promocionados. Esto genera molestias en los clientes y se puede festejar en las anulaciones de los pedidos, afectando así la rentabilidad y la generación de ingresos de la compañía y pérdidas para los vendedores.

RECOMENDACIONES

Al Gerente General

43. Realizar reuniones interdepartamentales que involucren el área de producción, financiera y ventas previo el lanzamiento de nuevos diseños, para desarrollar y aprobar los estudios de factibilidad de producción.
44. Analizar las necesidades de información y generar un sistema informático que involucre las áreas críticas de la empresa con el objeto de que la

información esté disponible en el momento oportuno y para la persona correcta.

“No se han desarrollado acuerdos de confidencialidad sobre los nuevos diseños”

En la empresa no existen políticas relacionadas a la confidencialidad de los nuevos modelos de calzado que se pretenden fabricar. El diseñador posee acceso total a la información relacionada con los nuevos diseños y no se han establecido acuerdos que eviten filtros de información sobre las innovaciones en proceso de desarrollo.

Los acuerdos de confidencialidad ayudan a proteger información relevante de las empresas, pues se establecen cláusulas en donde se detallan las sanciones que deben imponerse a los empleados que divulguen datos ya sean: financieros, listas de clientes, nuevos productos, etc. La elaboración de estos acuerdos puede incluirse en los contratos de trabajo y su incumplimiento ocasionaría incurrir en una falta del Art 179 del Código Orgánico Integral Penal: *“Revelación de secreto. - La persona que, teniendo conocimiento por razón de su estado u oficio, empleo, profesión o arte, de un secreto cuya divulgación pueda causar daño a otra persona y lo revele, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a un año”*.

El alto grado de confianza que tiene la empresa en su personal es la causal principal para que no se realicen acuerdos de confidencialidad que protejan la información de la empresa.

La falta de acuerdos de confidencialidad puede ocasionar fugas de información de todo tipo, las cuales pueden ser aprovechadas por la competencia para ganar mercado. Esta situación puede generar oportunidades para que se presenten fraudes, debido a que los empleados pueden vender la información pues no hay documentación formal en la que se les responsabilice sobre cualquier filtración de información que exista.



Conclusión

La compañía no cuenta con acuerdos de confidencialidad para salvaguardar su información. La falta de este documento puede ocasionar fuga de datos por acción de los empleados, quienes de acuerdo a su beneficio propio podrían disponer de la información confidencial.

Recomendaciones:

Al Gerente General

- 45. Formular políticas y acuerdos de confidencialidad para los empleados vinculados a la creación de nuevos diseños.
- 46. Difundir la política sobre acuerdos de confidencialidad.

A la Directora de Talento Humano

- 47. Actualizar los expedientes del personal con los acuerdos de confidencialidad.

ADQUISICIONES (COMPRAS LOCALES E IMPORTACIONES)

“No existe segregación de funciones ni supervisión en los procesos de compras e importación de materias primas y productos terminados”

Todas las actividades y procedimientos en el departamento de adquisiciones y compras están a cargo de un mismo personal. Las funciones de negociación, acuerdo de precios, plazos de entrega y forma de pago a proveedores son desempeñadas sin independencia, pues dos o más transacciones se encuentran centralizadas en una misma persona. Adicionalmente, todas las responsabilidades que se cumplen en el departamento, se realizan sin la supervisión de un funcionario independiente. No existe control ni monitoreo de los procedimientos que se ejecutan internamente.



De acuerdo al Control Interno – Marco Integrado 2013 el principio 2 establece que: *“El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.”* Lo propio sugiere el principio 3 al mencionar que: *“La Dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiadas para la consecución de los objetivos.”* Asimismo, el principio anterior, menciona entre sus puntos de interés, el siguiente *“La Dirección y el Consejo de Administración delegan facultades, definen responsabilidades y utilizan tecnologías y procesos apropiados para asignar responsabilidades y segregar funciones en caso de ser necesario...”* Finalmente, el principio 10 menciona *“La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos”.*

Debido al exceso de confianza que la administración tiene en el personal, se ha llegado a considerar como idea válida el supuesto de que la desagregación de funciones, es innecesaria en esta área.

La inobservancia anterior produjo deficiencias en el desarrollo de las actividades del departamento, pues una sola persona es incapaz de cumplir con toda la carga de trabajo que existe. En ocasiones, los reportes solicitados por gerencia se han entregado con retraso o no se han entregado, y por consiguiente no se dispone de información oportuna para la toma de decisiones eficaces.

CONCLUSIÓN

La empresa no establece las responsabilidades apropiadas al personal. Por el contrario, las funciones en el departamento de compras se encuentran centralizadas, pues la empresa no ha desagregado funciones incompatibles. De igual forma la supervisión no se la ejerce, pues los procedimientos del departamento no están sujetos a ninguna verificación.

RECOMENDACIONES



Al Gerente General

48. Designar a una persona para que sea responsable de la supervisión de las actividades de compras de materiales, que sea independiente a estas funciones.

“El sistema informático no presenta información fiable y oportuna para la toma de decisiones al momento de realizar una compra”

La información que reporta el sistema informático es desactualizada, y no brinda seguridad necesaria y fiabilidad al momento de realizar una compra. Con frecuencia los saldos en inventarios requieren de ajustes posteriores a su emisión que debe realizar el área contable. Luego en función de dichos ajustes, el departamento de compras analiza los niveles reales de inventario y procede con la ejecución de pedidos de materiales.

Uno de los objetivos estratégicos de la empresa menciona: *“Implementar las TICs para apoyar los procesos internos”*. Igualmente, Según el Control Interno – Marco Integrado 2013 el principio 11 menciona que: *“La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos”*. De igual forma, el principio 13 establece que: *“La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno”*. Adicionalmente, el mismo principio 13, menciona entre sus puntos de interés, el siguiente relacionado a la identificación de requisitos de información *“Se dispone de un proceso para identificar la información necesaria y que se espera para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del control interno...”*

La causa principal de la situación anterior, se produce por la falta de cuidado, mantenimiento y monitoreo de los sistemas de información de la empresa. Adicionalmente, pese a que se han comunicado las deficiencias en el sistema, por parte del personal, no se han establecido soluciones por parte de la Administración.



La desviación anterior ha provocado que se realicen pedidos y compras de materiales innecesarios, basándose en información desactualizada que ha provocado el incremento excesivo de los niveles de inventario. Por tal situación, la empresa ha desperdiciado recursos, disminuyendo su liquidez en el corto plazo. Adicionalmente, la falta de eficiencia del sistema de información provoca, contratiempos en el área contable dado que debe previamente ajustar los saldos en las cuentas antes de proceder con las compras de material.

CONCLUSIÓN:

El departamento de compras mantiene un sistema de información que no aporta a la consecución de los objetivos como el de *“Implementar las TICs para apoyar los procesos internos”*. La falta de cuidado y mantenimiento de los sistemas se ha generado compras innecesarias, que eventualmente, sobre provisionan a la empresa de materiales.

RECOMENDACIÓN:

Al Gerente General:

49. Disponer de un nuevo sistema de información eficaz, que contribuya a la dotación de información fiable y aporte a la consecución de objetivos al brindar soporte a todas las actividades y procesos de negocio que se realizan en la empresa.

TALENTO HUMANO

“La empresa no posee manuales de funciones definidos para cada puesto de trabajo”

Las funciones y responsabilidades al personal se asignan de manera verbal, pues no existen manuales de funciones y/o perfiles de cargo formalmente establecidos para cada persona de la empresa.



Según el Control Interno – Marco Integrado 2013 el principio 12 menciona que *“La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica”*. De igual forma entre los puntos de interés del principio 12, tenemos el siguiente *“La dirección establece actividades de control que se incorporan en los procesos de negocio y en el día a día de las actividades de los empleados a través de políticas que establecen lo que se espera de ellos, así como procedimientos relevantes que especifican las actuaciones a realizar.”* Finalmente, el principio 14 menciona que: *“La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno”*.

La causa principal de lo anterior, se produce por el descuido de la Administración para establecer y difundir manuales de funciones y/o perfiles de cargo a todo el personal.

Consecuentemente, tal situación ha dado lugar a observar duplicidad de funciones en el personal, pues este no cuenta con la suficiente claridad, sobre el conjunto de obligaciones que debe cumplir en la empresa. Por ejemplo, el jefe de ventas que, ante la falta de comunicación con bodega, debe cerciorarse personalmente, de la cantidad de productos terminados, para posteriormente proceder con una venta. El encargado de bodega realiza el mismo trabajo, pero no mantiene información actualizada en sus registros, pues se actualizan cada fin de mes.

CONCLUSIÓN

Debido al descuido de la Administración para establecer manuales de funciones, se ha ocasionado que más de una persona realice una misma actividad. Internamente no se conocen con claridad las obligaciones que debe cumplir cada empleado y por lo tanto se generan ineficiencias en el desarrollo de las actividades de la empresa sin poder definir responsabilidades sobre las mismas.



RECOMENDACIÓN

Al Gerente General y Encargado de Talento Humano

50. Diseñar, definir e implementar manuales de funciones y/o perfiles de cargo para todos los puestos en la empresa, que incluyan autoridades, responsabilidades, especificaciones de las actividades a ejecutar y procedimientos que se deben realizar.
51. Realizar la divulgación de dichos manuales y/o perfiles de cargo a todo el personal y mantener constancia física documental de la socialización realizada.



CAPITULO IV

PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA.LTDA.

Una vez concluida la evaluación del sistema de control interno, se ha realizado un breve análisis sobre los riesgos a los que se enfrenta la empresa, con la finalidad de desarrollar una propuesta de mejora integral que considere actividades de control adicionales a las que se identificaron en la evaluación del sistema de control interno que se realizó en el capítulo anterior.

El análisis de riesgos se aplicó a los procesos considerados críticos en la empresa debido a la importancia que tienen sobre el cumplimiento de los objetivos. Los procesos críticos son: producción, compras y ventas. A continuación, se presentan las escalas utilizadas para la calificación de los riesgos identificados en cada proceso.

Escalas de probabilidad del riesgo

Tabla 8 Escalas de Probabilidad de Riesgo

NIVEL	DESCRIPCIÓN	PROBABILIDAD DE SUCESO
1	Improbable	Baja
2	Posible	Moderado
3	Probable	Alta

Elaborado por: Los Autores

Escala de impacto del riesgo

Tabla 9 Escala de Impacto del Riesgo

NIVEL	IMPACTO
1	Insignificante
2	Leve
3	Moderado
4	Grave



5	Catastrófico
---	--------------

Elaborado por: Los Autores

Para obtener las matrices de riesgo partimos de un objetivo estratégico. Luego en los departamentos de adquisiciones, ventas y producción se establecen objetivos operativos, en base de los cuales se identificarán los riesgos asociados que podrían impedir su cumplimiento. Posteriormente, se califica el riesgo de acuerdo a su probabilidad e impacto, se establece la respuesta al riesgo y se determinan actividades de control que contribuyan a su mitigación. Finalmente, procedemos a mencionar los controles que ha implementado la empresa frente a los riesgos identificados. Luego, definimos la brecha de control que deberá ser eliminada o disminuida con la mejora del(os) control(es) existente(s), o con la implementación de nuevos controles. Si la empresa no ha establecido ninguna acción para mitigar a los riesgos, la brecha identificada deberá ser cubierta por las mismas actividades de control propuestas en las matrices.

Las matrices de riesgo para los procesos críticos son las siguientes:



4.1 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE ADQUISICIONES

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ofrecer productos de calidad con precios atractivos al cliente.					
PROCESO	Adquisiciones (Compras locales e importaciones)					
OBJETIVO OPERATIVO	Reducir los costos de materiales en un 2% anual mediante negociaciones eficientes y oportunas con proveedores.					
CATEGORIA	Cumplimiento					
RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESPUESTA A LOS RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL PROPUESTAS	CONTROL DE LA EMPRESA	CONTROL PARA CUBRIR LA BRECHA
La compra nacional de materiales se realiza sin una adecuada evaluación y selección de proveedores.	ALTA	MODERADO	REDUCIR	1. Diseñar e implementar un procedimiento para la evaluación y selección de proveedores.	En las negociaciones con proveedores se considera el precio y plazos de pago.	Considerar los tiempos de entrega, calidad de producto, experiencia e independencia del proveedor con respecto a la empresa.
Los proveedores no entregan con oportunidad los materiales, ocasionando fallas en la	MODERADA	GRAVE	REDUCIR	4. Mantener una comunicación constantemente con los proveedores para gestionar	Se comunica con el proveedor al inicio y cierre de la negociación.	Mantener comunicación constante entre el inicio y cierre de la negociación.



entrega de pedidos.				y recibir oportunamente los materiales nacionales y extranjeros.		
El inicio de los procesos de importación de la empresa no se realiza a tiempo, ocasionando retrasos en el despacho de mercadería y la aplicación de posibles descuentos adicionales.	BAJA	CATASTRÓFICO	REDUCIR	5. Realizar una planificación de importaciones que determine los tiempos en los cuales se debe iniciar los procesos de importación y realizar el seguimiento.	NO EXISTE	Realizar una planificación de importaciones que determine los tiempos en los cuales se debe iniciar los procesos de importación y realizar el seguimiento.
El retraso de entrega de materiales nacionales e internacionales provoca el pago de horas extras adicionales para cumplir la producción.	MODERADA	CATASTRÓFICO	REDUCIR	6. Determinar tiempos de entrega de materiales y evaluar su cumplimiento.	NO EXISTE	Determinar tiempos de entrega de materiales y evaluar su cumplimiento.



Compra de materiales con un tipo de cambio monetario desfavorable.	MODERADA	LEVE	REDUCIR	7. Establecer contratos FORWARD con los proveedores y velar por su cumplimiento.	NO EXISTE	Establecer contratos FORWARD con los proveedores y velar por su cumplimiento.
EL manejo de inventarios es deficiente	MODERADA	GRAVE	REDUCIR	8. Aplicar el modelo de gestión de inventarios "Cantidad Económica de Pedido".	NO EXISTE	Aplicar el modelo de gestión de inventarios "Cantidad Económica de Pedido".

Elaborado por: Los Autores

Fuente: DINGROUP CÍA. LTDA.



4.2 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Ser la empresa líder en ventas de calzado para dama en el país.					
PROCESO	Ventas					
OBJETIVO OPERATIVO	Alcanzar un nivel de ventas de 1 millón de USD en el año.					
CATEGORIA	Cumplimiento					
RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESPUESTA A LOS RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	CONTROL DE LA EMPRESA	BRECHA POR CUMPLIR
Estimación errónea del precio de venta.	MODERADA	GRAVE	REDUCIR	1. Estimar el precio de venta considerando el costeo objetivo.	NO EXISTE	Estimar el precio de venta considerando el costeo objetivo.
Producción insuficiente para cubrir la demanda.	BAJA	GRAVE	REDUCIR	2. Aplicar el modelo de gestión de inventarios "Cantidad económica de pedido"	Se planifica informalmente, sin realizar estimaciones técnicas de la producción. Los procedimientos se basan en la subjetividad.	Aplicar el modelo de gestión de inventarios "Cantidad económica de pedido", para formalizar la planificación de la producción.
Insatisfacción de clientes.	BAJA	CATASTRÓFICO	REDUCIR	3. Implementar un sistema de administración de las relaciones con el cliente (CRM) y	Se realiza seguimiento de quejas.	Mantener comunicación constante para evaluar la satisfacción del cliente en las ventas realizadas, además para conocer



				efectuar su seguimiento.		sus gustos y preferencias relevantes.
Nuevos competidores potenciales.	MODERADO	MODERADO	REDUCIR	4. Desarrollar campañas de publicidad para promocionar los productos de la empresa y evaluar su efectividad.	NO EXISTE	Desarrollar campañas de publicidad para promocionar los productos de la empresa y evaluar su efectividad.
Cambios en tasas impositivas.	ALTA	GRAVE	ACEPTAR		NO EXISTE	
Cambios en el entorno económico.	ALTA	GRAVE	ACEPTAR		NO EXISTE	
Desastres Naturales	BAJA	CATASTRÓFICO	COMPARTIR	5. Contratar seguros que cubran el lucro cesante por la cuantía que se deja de percibir y mantener su vigencia.	NO EXISTE	Contratar seguros que cubran el lucro cesante por la cuantía que se deja de percibir y mantener su vigencia.

Elaborado por: Los Autores

Fuente: DINGROUP CÍA. LTDA.



4.3 MATRIZ DE RIESGO PARA EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	Incrementar la cantidad de clientes mediante la diversificación de modelos de calzado.					
PROCESO	Producción.					
OBJETIVO OPERATIVO	Elaborar 200 000 pares de calzado en el año.					
CATEGORÍA	Operacional					
RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO	RESPUESTA A LOS RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL	CONTROL DE LA EMPRESA	BRECHA POR CUMPLIR
Accidentes laborales o productos defectuosos, paralización de la producción por la maquinaria que se encuentra en mal estado.	MEDIA	GRAVE	REDUCIR	1. Elaborar planes de mantenimiento preventivo y realizar el seguimiento.	NO EXISTE	Elaborar planes de mantenimiento preventivo y realizar el seguimiento.
Acciones y decisiones de personal de producción no competente para el manejo de maquinarias.	BAJA	GRAVE	REDUCIR	2. Capacitar al personal sobre el uso correcto de la maquinaria y evaluar la eficacia de las capacitaciones.	NO EXISTE	Capacitar al personal sobre el uso correcto de la maquinaria y evaluar la eficacia de las capacitaciones.



Lanzar al mercado productos con diseños que no consideran las tendencias actuales.	BAJA	MODERADO	ACEPTAR		Para la creación de nuevos diseños se observan las tendencias de la moda.	NINGUNA
No asignación de recursos para las actividades del departamento.	MODERADA	GRAVE	REDUCIR	3. Realizar presupuestos para el Departamento y vigilar por su cumplimiento.	NO EXISTE	Realizar presupuestos para el Departamento y vigilar por su cumplimiento.
				4. Elaborar planes de producción y realizar su seguimiento.	NO EXISTE	Elaborar planes de producción y realizar su seguimiento.
Preventa de productos sin realizar análisis de costos de nuevos diseños.	ALTO	GRAVE	REDUCIR	5. Realizar estudios de factibilidad que permitan definir claramente los costos de las muestras y el precio en las preventas.	NO EXISTE	Realizar estudios de factibilidad que permitan definir claramente los costos de las muestras y el precio en las preventas.
Mantener maquinaria costosa en subutilización que genera pérdidas por depreciación.	ALTA	GRAVE	REDUCIR	6. Inventariar la maquinaria subutilizada, definir una política para su tratamiento y vigilar el cumplimiento de la misma.	NO EXISTE	Inventariar la maquinaria subutilizada, definir una política para su tratamiento y vigilar el cumplimiento de la misma.

Elaborado por: Los Autores

Fuente: DINGROUP CÍA. LTDA.

4.4. PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Finalmente se procede a elaborar una matriz integral que presenta la propuesta de mejora al sistema de control interno de la empresa. En la matriz constan, además de las recomendaciones resultantes de la evaluación al sistema de control interno, las obtenidas en el análisis de riesgos realizado en el presente capítulo. Para la propuesta se han establecido políticas, procedimientos y controles específicos que han sido mejorados (M) o que deben implementarse (I). Finalmente, se incluyen lineamientos generales a considerar en cada control propuesto, su responsable, la frecuencia de su ejecución, el encargado de la supervisión y la frecuencia de supervisión.

La propuesta de mejora al sistema de control interno de la empresa DINGROUP. CÍA. LTDA. es la siguiente:



PROPUESTA DE MEJORA AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA.

No	CONTROLES A IMPLEMENTARSE			M	I	LINEAMIENTOS	RESPONSABLE	FRECUENCIA EJECUCIÓN (mínima)	SUPERVISOR	FRECUENCIA SUPERVISIÓN (mínima)
	POLÍTICA	PROCEDIMIENTO	CONTROL							
1	Mantener un código de ética y conducta actualizado, con políticas que promuevan un adecuado clima organizacional.	Elaborar, difundir y evaluar el cumplimiento de políticas sobre conflictos de interés.	-Evaluar el conocimiento de la política y del procedimiento mediante consultas directas a los empleados.		X	<p>Elaboración: Deberá contener al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivos de la política. - Situaciones que pueden dar origen a conflictos de interés. - Prohibiciones de los empleados <p>Difusión y Entendimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Publicar en la cartera de anuncios que tiene la empresa y entregar de forma física la política. - Evaluar el entendimiento de la política. - Mantener un registro que respalden la socialización de la política. 	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Semestral



Universidad de Cuenca

2	Verificar constantemente el entendimiento de todo el personal sobre el código de ética y conducta.	Diseñar y evaluar mecanismos para verificar el entendimiento del Código de Ética.	-Evaluar mediante entrevistas sorpresa a los empleados para verificar el entendimiento del código de ética.		X	Diseño: Deberá contener al menos: - La forma en la que se verificará. - Fecha de verificación. - Firmas de los empleados Evaluación: - Evaluaciones sorpresiva de forma mensual a tres empleados elegidos al azar.	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Semestral
3	Adoptar herramientas que permitan desarrollar estrategias acordes a los objetivos empresariales.	Elaborar, comunicar y evaluar la planificación estratégica.	- Verificar la existencia de la Planificación Estratégica - Determinar si los objetivos están acordes con la misión y visión. - Evaluar el		X	Elaboración: Deberá contener al menos: - Visión. - Misión. - Valores. - Análisis del Entorno (matriz FODA). - Objetivos Estratégicos y Operacionales. - Definición de Estrategias. Difusión: - Se entregarán las planificaciones a los Gerentes de cada área, y a su vez ellos comunicarán a los empleados que están a	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Semestral



Universidad de Cuenca

			<p>cumplimiento de los objetivos y la eficacia de las estrategias .</p>		<p>su cargo. Evaluación: - Se llevarán a cabo evaluaciones trimestrales para verificar que las operaciones empresariales se las hace de acuerdo a lo planificado.</p>				
4	<p>Analizar frecuentemente la estructura organizacional de la empresa para identificar deficiencias en la asignación de funciones.</p>	<p>Diseñar, difundir y evaluar el organigrama funcional.</p>	<p>- Verificar la existencia del organigrama funcional de la empresa. - Evaluar si el organigrama está alineado a la realidad de la empresa.</p>	X	<p>Diseño: Deberá explicar fácilmente: - Las líneas de responsabilidad. - Jefes de cada departamento. - Líneas de reporte. Difusión: - Publicar en la cartera de anuncios que tiene la empresa y entregar de forma física el organigrama. - Mantener un registro que respalden la socialización del organigrama.</p>	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Semestral



Universidad de Cuenca

5	Fomentar una cultura organizacional adecuada para la gestión de riesgos	Elaborar, implementar y evaluar la efectividad de las políticas sobre la gestión de riesgos	-Realizar entrevistas directas con los empleados de todos los niveles organizacionales para evaluar su conocimiento sobre los riesgos asociados a sus actividades laborales.		<p>Elaboración: Deberá contener al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Propósito. - Alcance. - Marco Normativo (modelo de gestión de riesgos que se aplicará). - Conceptos. - Directrices. - Apetito de Riesgo. - Clasificación de los Riesgos. - Indicadores de Riesgo. - Roles y responsabilidades en la Gestión de Riesgos. - Otras disposiciones. <p>Difusión: - Se entregarán a los Gerentes de cada departamento la política y ellos a su vez comunicarán a los empleados las funciones que tienen con respecto a la gestión de riesgos.</p> <p>Evaluación: - Se llevarán a cabo evaluaciones mensuales.</p>	X Gerente General	Mensual	Junta General	Semestral
---	---	---	--	--	--	----------------------	---------	---------------	-----------



Universidad de Cuenca

6	Mantener respaldos de forma física y digital sobre las actividades de control que se ejecutan en la empresa	Estructurar archivos físicos que deberán estar ordenados por fecha de realización. Los respaldos digitales deberán llevarlos los responsables de cada área. Pueden utilizarse formas como: archivos físicos, memoria flash, disco duro, CD, etc.	-Verificar la existencia de los respaldos. -Evaluar que las fechas de los respaldos se encuentren actualizadas.	X	Las actividades de control desarrolladas, ya sean estas: autorizaciones, conciliaciones, verificaciones, constataciones físicas, etc. deberán contener: - Fecha de la actividad. - Nombre de la actividad. - Nombres y firmas de las personas que hicieron y supervisaron (en ningún caso podrá ser la misma persona). Este documento pasará a formar parte del respaldo físico que evidencien las actividades de control efectuadas. A más de ello se podrá escanear para construir un respaldo digital.	El Gerente responsable del área en donde se ejecutará el control	Cada vez que sea necesaria realizar la actividad de control	Gerente General	Trimestral
---	---	--	--	---	--	--	---	-----------------	------------



Universidad de Cuenca

7	<p>Desarrollar e implementar mejoras en el sistema de información para que puedan apoyar en las actividades internas de todos los departamentos.</p>	<p>Realizar reuniones con los Gerentes de áreas para identificar las necesidades de información y proponer las mejoras que deben implementarse.</p>	<p>-Evaluar la efectividad de las mejoras en el sistema, para verificar si han contribuido a fortalecer las actividades de los departamentos.</p>	X	<p>Entre las mejoras que se deberán realizar al sistema de información de la empresa, las más representativas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Generar reportes financieros confiables. - Los Gerentes departamentales deberán tener acceso a bases de datos para realizar estimaciones confiables (compras, importaciones y ventas). - Permitir gestionar inventarios bajo criterios técnicos que se acoplen a las necesidades de la empresa. 	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Semestral
---	--	---	---	---	---	-----------------	----------------	---------------	-----------



Universidad de Cuenca

8	Mantener personal capacitado, con nuevos conocimientos que permitan a la empresa ser más competitiva.	Elaborar, aplicar y evaluar los programas de capacitación para el personal en todos los departamentos	-Verificar la existencia de los planes. - Evaluar la efectividad de las capacitaciones mediante evaluaciones de desempeño.		<p>Elaboración: Deberá detallar: - Los meses en los que habrá capacitaciones. - Empleados que serán capacitados. - Habilidad/destreza que será potenciada. - Beneficios que obtendrá la empresa. - Firma del empleado a capacitarse.</p> <p>Evaluación: - Se llevarán a cabo evaluaciones trimestrales sobre el cumplimiento del programa de capacitación y de los objetivos de la capacitación.</p>	Directora de Talento Humano	Una vez al año	Gerente General	Trimestral
9	Evaluar constantemente el sistema de control interno de la empresa.	Determinar si los componentes y principios de control interno están presentes y en funcionamiento.	-Verificar la existencia de las evaluaciones al sistema de control interno.	X	Se deberá realizar evaluaciones de los controles internos cada año, en el cual se verificarán si están presentes y en funcionamiento.	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Anual



Universidad de Cuenca

10	Incentivar la mejora continua en los procesos.	Aplicar los planes de mejora que resultaron de la evaluación de control interno y verificar si éstos son eficientes y eficaces.	-Evaluar la efectividad de los planes de mejora.	X	Los planes de mejora serán construidos como un cronograma en el cual se detallarán las actividades que se realizarán y los responsables de ejecutarlas. Se realizarán evaluaciones sobre la efectividad de las propuestas de mejora.	Gerente General	Una vez al año	Junta General	Anual
----	--	---	--	---	--	-----------------	----------------	---------------	-------

PRODUCCIÓN

11	Realizar mantenimientos preventivos a los equipos de la empresa.	Diseñar, implementar y evaluar planes de mantenimiento preventivo para los equipos.	-Constatar que los planes de mantenimiento ayuden a mejorar la productividad de la empresa.	X	<p>Diseño: Con asistencia técnica se deberá elaborar planes de mantenimiento preventivo a los equipos de la empresa, en los cuales contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fechas de mantenimiento. - Equipos que van a someterse a mantenimiento. - Frecuencia del mantenimiento. - Proveedor. <p>Difusión:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicar a los empleados de producción las posibles 	Gerente de Producción	Una vez al año	Gerente General	Anual
----	--	---	---	---	---	-----------------------	----------------	-----------------	-------



Universidad de Cuenca

					<p>fechas de los mantenimientos.</p> <p>Seguimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluar la eficiencia y eficacia de los planes de mantenimiento preventivo. 				
12	Desarrollar estudios de factibilidad sobre nuevos productos.	Realizar reuniones con los Gerentes de áreas para desarrollar un estudio integral y decidir si es adecuada o no la producción del nuevo modelo.	-Evaluar la efectividad de los estudios de factibilidad.	X	<p>Factibilidad Operativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificar todos los recursos y actividades que intervienen en los procesos para crear los nuevos productos. <p>Factibilidad Técnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos, habilidades y experiencias. <p>Factibilidad Económica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos económicos y financieros necesarios. 	Gerentes de Producción y Ventas	Simultáneamente a la creación de nuevos modelos de calzado.	Gerente General	Simultáneamente a la creación de nuevos modelos de calzado.
13	Proteger el manejo y divulgación de información empresarial.	Elaborar y difundir políticas sobre acuerdos de confidencialidad	-Evaluar mediante entrevistas directas con los empleados, el conocimiento de las políticas de	X	<p>Información confidencial:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Lista de clientes -Información de clientes, proveedores y socios -Procesos y métodos -Patentes -Estrategias de comercialización 	Gerente General	Cada vez que sea necesaria realizar la actividad de control	Junta General	Semestral



Universidad de Cuenca

			confidencialidad.		Lineamientos de la política: -Es responsabilidad de la administración definir los niveles de acceso a la información confidencial de cada cargo. -Los trabajadores tendrán acceso únicamente a la información confidencial de cada cargo -Es prohibido dejar información confidencial en los equipos electrónicos que no sean de propiedad de la empresa. -Los documentos en físico con custodiados bajo llave. -Se consideran faltas graves, el robo de información, la divulgación no autorizada.				
--	--	--	-------------------	--	---	--	--	--	--



Universidad de Cuenca

14	Impulsar una adecuada asignación de recursos.	Realizar presupuestos para el Departamento	-Realizar evaluación es presupuestarias e identificar brechas de incumplimiento.	X	<p>El presupuesto deberá considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presupuesto de ventas. -Presupuesto de producción. -Presupuesto de Uso de Materiales -Presupuesto de compras. -Presupuesto de Mano de Obra. -Presupuesto de Costos Indirectos. 	Gerente de Producción	Mensual	Gerente General	Mensual
15	Mantener una producción que satisfaga las necesidades de los clientes, tanto en calidad como en tiempos de entrega.	Elaborar planes de producción	-Verificar el cumplimiento de los planes de producción .	X	<p>Los planes de producción contendrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Los planes de producción se realizarán en función de la demanda de mercado sobre preventa. -Se establecerá un 20% adicional de producción sobre la preventa. 	Gerente de Producción	Mensual	Gerente General	Mensual
16	Diseñar una política que presente el tratamiento	Inventariar la maquinaria subutilizada	-Realizar el seguimiento a la política	X	<p>La política contendrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividad principal: Realizar un inventario integral para determinar la maquinaria que se 	Gerente de Producción	Una vez al año	Gerente General	Semestral



Universidad de Cuenca

	para la maquinaria subutilizada.		establecida		encuentra subutilizada en la empresa. -Medidas de tratamiento para la maquinaria subutilizada con el objeto de mitigar los perjuicios a la organización.				
--	----------------------------------	--	-------------	--	---	--	--	--	--

ADQUISICIONES

17	Ningún empleado podrá desarrollar funciones simultáneas cuando estas sean incompatibles por ser sensibles frente a la posibilidad de fraude o error, afectando los resultados de la operación.	Elaborar e implementar una política de segregación de funciones.	-Evaluar mediante entrevistas el conocimiento que tiene el personal sobre la política de segregación de funciones.	X	<p>Lineamientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Es responsabilidad de la administración identificar las actividades y/o roles claves de un procesos, observando si son o no compatibles. - Todas las responsabilidades asignadas deben partir del principio de segregación de funciones donde un mismo empleado no podrá ejercer dos actividades estratégicas incompatibles. - Un único empleado no podrá iniciar, aprobar, revisar y conciliar una misma actividad. - Cuando por el tamaño del área no sea posible 	Gerente General	Mensualmente	Junta General	Semestral
----	--	--	--	---	--	-----------------	--------------	---------------	-----------



Universidad de Cuenca

					realizar la segregación de funciones, la administración establecerá un nivel de supervisión superior.				
18	Desarrollar un mecanismo que permita transparentar los procesos de adquisiciones.	Realizar matrices comparativas de las ofertas de los proveedores. Los términos que ofrecen cada uno deberán estar respaldados en una cotización.	-Evaluar la pertinencia, fiabilidad y oportunidad del modelo diseñado para compras.	X	El modelo de adquisiciones deberá permitir: 1. Obtener proformas de compra de diferentes proveedores para elegir la más beneficiosa para la empresa. 2. Documentar los procedimientos que se realizan para evaluación y selección de proveedores. 3. Mantener una comunicación constante con los proveedores para gestionar y recibir oportunamente los materiales nacionales y extranjeros.	Gerente Administrativa.	Cada vez que se realicen adquisiciones.	Gerente General	Mensual
19	Planificar oportunamente los procesos de importación.	Considerar los tiempos para no tener problemas con el stock de materiales.	-Evaluar el cumplimiento de la planificación.	X	La planificación deberá: -Realizarse de tal forma que no existan retrasos en la entrega de mercaderías del exterior.	Gerente Administrativa.	Previo al inicio de la importación.	Gerente General	Previo al inicio de la importación.



Universidad de Cuenca

						-Considerar la cantidad estimada de materiales por producción, para evitar faltantes.				
20	Aplicar un instrument o financiero que permita protegerse de las fluctuacion es desfavorab les de divisas.	Establecer contratos FORWARD con los proveedores.	-Evaluar la efectividad de los resultados de los contratos.	X		Permite establecer un precio de venta considerando las fluctuaciones de los precios en el futuro, de tal manera que el precio pactado en los contratos, se utilice para todas las compras que realice la empresa con ese proveedor.	Gerente General	Cada vez que se negocie con nuevos proveedores.	Junta General	Cada vez que se negocie con nuevos proveedores.
21	Aplicar un modelo que permita gestionar los inventarios de forma adecuada.	Implementar el modelo de gestión de inventarios "Cantidad Económica de Pedido" debido a que se ajusta correctamente a las necesidades de la empresa	-Evaluar si el modelo ha ayudado a mantener el nivel de inventario adecuado.	X		Objetivo: - Reducir al mínimo el costo de mantener inventarios en la empresa. Supuestos: - Demanda conocida y constante. - Se cumplen tiempos de entrega establecidos. - Proveedores constantes. - Costo de mercadería constante.	Gerente Administrativa.	Cada vez que se realicen adquisiciones de inventario.	Gerente General	Mensual
VENTAS										



Universidad de Cuenca

22	Implementar un sistema de costos que se ajuste a un precio objetivo.	Ajustar los costos, de tal forma que garanticen llegar al precio objetivo sin afectar la rentabilidad del negocio.	-Evaluar la eficiencia del sistema de costos.	X	<p>LINEAMIENTOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El costo objetivo de un producto se determina en función del precio que los clientes están dispuestos a pagar. Tales precios deberán asegurar la cobertura de costos y utilidades. - A partir del precio fijado, la empresa debe ser capaz de crear productos de tal forma que su costo y utilidad puedan ser cubiertos por ese precio; es decir, debe ajustar el costo de su producción con base en el precio objetivo, asegurando la utilidad para la empresa. 	Gerente Ventas	de	Simultáneamente a la creación de nuevos modelos de calzado.	Gerente General	Mensual
23	Implementar un sistema de administración de las relaciones con el cliente. (CRM)	Realizar reuniones con el equipo de ventas para determinar las debilidades del área e identificar los criterios que debe cubrir el CRM	-Evaluar el incremento del tamaño de mercado y la satisfacción del cliente.	X	<p>LINEAMIENTOS:</p> <p>Crear bases de datos con información de clientes, relacionada a sus gustos y preferencias, de tal manera que la empresa posea conocimiento integral de las expectativas del cliente y brinde un servicio de</p>	Gerente Ventas	de	Simultáneamente a la negociación con todos los clientes.	Gerente General	Mensual



Universidad de Cuenca

					calidad que promueva su fidelización.					
24	Desarrollar campañas de publicidad para promocionar los productos de la empresa.	Determinar los medios de publicidad que utilizarán, de acuerdo a un análisis costo/beneficio previo.	-Evaluar la eficiencia de las campañas publicitarias.	X	ESTRUCTURA DE LAS CAMPAÑAS PUBLICITARIAS: 1. Establecer objetivos publicitarios. 2. Definir el público objetivo. 3. Determinar el presupuesto publicitario. 4. Seleccionar medios o canales publicitarios. 5. Diseñar el mensaje publicitario. 6. Lanzar la campaña publicitaria. 7. Evaluar los resultados.	Gerente Ventas	de	Simultáneamente a la creación de nuevos modelos de calzado.	Gerente General	Al finalizar la campaña
25	Promover análisis de riesgos profundos que permitan dar una efectiva respuesta al riesgo.	Contratar seguros de negocios que cubran el lucro cesante por la cuantía que se deja de percibir frente a desastres naturales.	-Evaluar la eficiencia de contratar el seguro.	X	Considerar en el contrato de seguro eventos como: -Tsunamis, terremotos e inundaciones en zonas costeras del país donde la empresa comercializa gran cantidad de su producción.	Gerente General		Una vez al año	Junta General	Posterior al contrato del seguro
TALENTO HUMANO										



Universidad de Cuenca

26	Elaborar y difundir manuales de funciones para cada puesto en la empresa.	Las funciones se las asignará de acuerdo a las competencias personales considerando siempre la segregación de funciones.	-Analizar las evaluaciones de desempeño de los empleados .		X	<p>Elaboración: El manual de funciones deberá contener al menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación del cargo - Función principal - Funciones específicas - Requisitos de estudio y experiencia <p>Difusión: - Se entregarán manuales de funciones a cada empleado de la empresa, manteniendo constancia física documental de la socialización realizada.</p>	Directora de Talento Humano	Una vez al año	Gerente General	Semestral
----	---	--	--	--	---	--	-----------------------------	----------------	-----------------	-----------

Elaborado por: Los Autores

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

El control interno es una herramienta relevante que apoya al cumplimiento de los objetivos institucionales de la empresa, pues se encarga de asegurar que todas las actividades se desarrollen con eficiencia y eficacia. De igual forma la evaluación del control interno permite identificar zonas críticas y falencias en los procesos internos, para establecer revisiones continuas y mejoras a los controles.

El modelo “*Control Interno – Marco Integrado 2013*” se constituye en una herramienta efectiva a la hora de evaluar el sistema de control interno de una empresa, pues explica detalladamente los puntos a considerar dentro de los cinco componentes de evaluación: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión y monitoreo.

Durante el desarrollo del presente proyecto integrador denominado “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA. Y PROPUESTA DE MEJORA” hemos podido consolidar nuestros conocimientos en materia de control interno y adquirir experiencia a nivel profesional y personal que permita enriquecer nuestro perfil competitivo.

La diagramación de procesos permitió obtener un mayor conocimiento sobre las actividades que se realizan dentro de la empresa, además de brindar una visión preliminar de los puntos débiles de control que posteriormente serían profundizados con la evaluación del sistema de control interno.

La empresa DINGROUP CÍA. LTDA presenta algunas debilidades relevantes en su sistema de control interno, especialmente en los departamentos de producción, adquisiciones y talento humano. Entre las más importantes podemos



mencionar las siguientes: la empresa no realiza planificación de su producción, no cuenta con políticas para mantenimiento de maquinaria, las funciones incompatibles no se encuentran desagregadas, no existen planes de capacitación al personal, los puestos de trabajo carecen de manuales de funciones y no se realiza supervisión continua a los procesos y actividades internas.

La evaluación del sistema de control interno se la efectuó con la colaboración de todo el personal de la empresa. Sus resultados permitieron proponer mejoras con el objetivo de apoyar la consecución de los objetivos.

Adicionalmente se observó que luego de la auditoría externa realizada a la empresa en el año 2016, la misma no realizó la implementación y seguimiento de las recomendaciones señaladas en el informe.

La empresa no administra el riesgo, pues sus procesos internos se desarrollan sin un análisis previo de los mismos sin considerar las afectaciones al desempeño y productividad de la empresa. Un análisis más profundo de los riesgos presentes en la empresa y su conjugación con la evaluación del control interno permitió estructurar una matriz que puntualiza controles a ser implementados o mejorados.

RECOMENDACIONES

Luego de realizar la evaluación del sistema de control interno de la empresa DINGROUP CÍA.LTDA podemos establecer las siguientes recomendaciones:

- Considerar el informe resultante de la evaluación de control interno e implementar en su totalidad la propuesta de mejora presentada en este proyecto integrador, con el fin de incrementar la productividad, eficiencia y eficacia de las operaciones internas.

- Realizar evaluaciones continuas e independientes del sistema de control interno de la empresa para valorar la eficiencia y eficacia de las mejoras propuestas y mantener un proceso de mejora continua.
- La empresa debe realizar una evaluación integral de los riesgos, considerando la posibilidad de aplicar el modelo COSO ERM 2017, para identificar los riesgos a los cuales se enfrenta y en función de los resultados de dicha evaluación, formular y establecer actividades de control que aporten a la consecución de los objetivos institucionales.
- En el departamento de producción es necesario realizar una planificación integral de todas las actividades a desarrollar. La planificación deberá considerar aspectos importantes como: el nivel de producción, la cantidad de inventario en stock y el mantenimiento preventivo que se dé a la maquinaria. Adicionalmente, la empresa debe implementar un sistema de manejo y control de inventarios que permita disminuir costos y aumentar la rentabilidad de la empresa.
- En todos los departamentos de la empresa y de manera especial en adquisiciones, la administración debe considerar la segregación de funciones incompatibles.
- La organización debe establecer mecanismos idóneos para la selección y evaluación de proveedores de la empresa.
- El departamento de talento humano conjuntamente con la gerencia debe diseñar e implementar manuales de funciones para cada cargo, con el objetivo de que el personal de la empresa se encuentre en cabal conocimiento de sus funciones y responsabilidades.
- Considerar las recomendaciones presentadas en el informe de Auditoría Externa realizado a la empresa en el año 2016, tomar las acciones correctivas pertinentes y evaluar su eficacia y eficiencia.



BIBLIOGRAFÍA

- Agudelo Tobón, L. F. (2012). *Evolución de la Gestión por Procesos*. Bogotá: Legis S.A.
- Castañeda Parra, L. I. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial . *En Contexto*, 129-146.
- Committe of Sponsoring Organizations. (2004). *Marco Integrado Administración de Riesgos Corporativos*. New Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations. (1992). *Sistema Integrado de Control Interno*. New Jersey.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno - Marco Integrado*. Madrid.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Marco Integrado de Control Interno COSO 2013*. Jersey City.
- DINGROUP CÍA. LTDA. (2015). *Reglamento Interno de Seguridad y Salud*. Cuenca.
- Estupiñan Gaitan, R. (2015). *Control Interno y Fraudes*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Federación Internacional de Contadores. (2009). *Normas Internacionales de Auditoría y Control de Calidad*. Nueva York.
- Federación Latinoamericana de Auditores Internos. (2004). *Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano*. Managua.
- Franklin Finkowsky, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa. Evaluación y diagnóstico empresarial*. México: Pearson Educación.
- International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9000 Sistemas de Gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario*. Ginebra: Secretaría



Central de ISO. Obtenido de International Organization for Standardization:
<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/terminology-ISO9000-family.pdf>

- Niola Ordóñez, A. E., & Urgilés García, C. E. (2013).
<http://dspace.ucuenca.edu.ec>. Obtenido de <http://dspace.ucuenca.edu.ec>:
<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3702/1/TESIS.pdf>



ANEXOS

ANEXO 1. Nómina de accionistas 2016.

CI	NOMBRE	NACIONALIDAD	VALOR
0102390911	Carpio Orellana Enrique Vinicio	Ecuador	\$ 3 906,00
0302051957	Carpio Vega David Andrés	Ecuador	\$ 4,00
0102385598	Ordóñez Fajardo Julio Fernando	Ecuador	\$ 9 120,00
0104924386	Ordóñez Vivar Sebastián Fernando	Ecuador	\$ 4,00

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores

ANEXO 2. Nómina de administradores 2016.

CI	NOMBRE	FECHA NOMBRAMIENTO	CARGO	TIPO REPRESENT
0102390911	Carpio Orellana Enrique Vinicio	2/12/2015 12:00am	Gerente	RI
0102385598	Ordoñez Fajardo Julio Fernando	3/4/2013 12:00am	Presidente	Administrador

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores



ANEXO 3. Levantamiento de Planificación Estratégica.

ESCI - EI

1/2

NOMBRE DE LA EMPRESA:	"DINGROUP CÍA. LTDA."
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERIODO:	AL 31 DE JUNIO DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL SR. VINICIO CARPIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

1. A futuro, ¿Qué pretende ser la empresa? ó ¿Qué aspiraciones tiene?

A largo plazo, nosotros buscamos ser una empresa reconocida a nivel nacional en cuanto a importación, producción y venta de calzado para dama se refiere, ofreciendo una variedad de productos y al mejor precio.

2. Actualmente, ¿Qué está haciendo la empresa para llegar a ser reconocida a nivel nacional?

Nuestra empresa busca mantener contentos a los clientes, pues se produce de acuerdo a las expectativas y necesidades de ellos, brindándoles un producto a su gusto, de calidad y con un buen precio.

3. ¿Qué metas se ha planteado la empresa?

La empresa se ha fijado algunos objetivos como:

1. Posicionar nuestra empresa en la venta de calzado para dama a nivel nacional.
2. Capacitar a nuestro personal para mejorar y potenciar los procesos productivos.
3. Ampliar el número de clientes que la empresa tiene, ofreciéndoles una amplia gama de diseños.



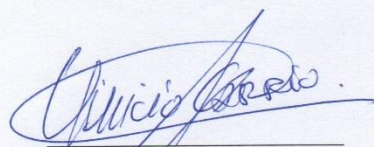
ESCI - EI
2/2

NOMBRE DE LA EMPRESA:	"DINGROUP CÍA. LTDA."
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERIODO:	AL 31 DE JUNIO DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL SR. VINICIO CARPIO SOBRE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

4. ¿Cuáles son los valores de la empresa DINGROUP CÍA LTDA?

Dentro de nuestra empresa practicamos valores como: compañerismo, confianza, responsabilidad y honestidad, como ejes primordiales de nuestras actividades.

ELABORADO POR:	Los Autores
FECHA ELABORACIÓN:	16/Octubre/2017
SUPERVISADO POR:	Ing. Lucia Cabrera
FECHA SUPERVISIÓN:	21/Octubre/2017



SR. VINICIO CARPIO
GERENTE GENERAL



ANEXO 4. Detalle de los Estados Financieros con sus auxiliares.

EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA A JUNIO DE 2017 US\$ Dólares				
1	ACTIVO	-	-	1.177.603,48
101	ACTIVO CORRIENTE	-	-	799.844,85
10101	EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	-	71.087,12	-
1010101	CAJA	-	1.629,32	-
1010101001	CAJA GENERAL	932,61	-	-
1010101003	CAJA OFICINA	315,46	-	-
1010101004	CAJA MONEDA EXTRANJERA	381,25	-	-
1010102	BANCOS	-	69.457,80	-
1010102001	BANCO PICHINCHA	24.524,23	-	-
1010102002	PRODUBANCO	321,52	-	-
1010102004	BANCO BOLIVARIANO AHORRO	43.612,05	-	-
1010102005	BANCO BOLIVARIANO CTA CTE	1.000,00	-	-
10102	ACTIVOS FINANCIEROS	-	464.083,62	-
1010205	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACI	-	2,22	-
1010205001	DIFERENCIAS CLIENTES	2,22	-	-
1010206	DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES RELACIONA	-	472.859,42	-
1010206001	CLIENTES NO RELACIONADOS	253.514,66	-	-
1010206002	OTRAS CUENTAS X COBRAR NO RELACIONADOS	219.344,76	-	-
1010209	(-) PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES	-	(8.778,02)	-
1010209001	(PROVISION CUENTAS INCOBRABLES)	(8.778,02)	-	-



Universidad de Cuenca

10103	INVENTARIOS	-	232.692,11	-
1010301	INVENTARIOS DE MATERIA PRIMA	-	136.188,68	-
1010301002	MATERIA PRIMA DIRECTA	136.188,68	-	-
1010302	INVENTARIOS DE PRODUCTOS EN PROCESO	-	67.561,29	-
1010302001	PRODUCTOS EN PROCESO	67.561,29	-	-
1010303	INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONS	-	11.349,76	-
1010303001	SUMINISTROS Y MATERIALES	11.349,76	-	-
1010304	INVENTARIOS DE HERRAMIENTA MENOR	-	5.026,42	-
1010304001	HERRAMIENTA MANUAL	4.032,63	-	-
1010304002	HERRAMIENTA MANUAL ELECTRICA	993,79	-	-
1010305	INVENTARIOS DE PROD. TERM. Y MERCAD. EN ALMACÉN -	-	-	-
1010305001	INVENT PROD TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMA CEN	-	-	-
1010306	MATERIA PRIMA TRANSFORMADA	-	65,00	-
1010306001	MATERIA PRIMA TRANSFORMADA	65,00	-	-
1010307	MERCADERÍAS EN TRÁNSITO	-	654,07	-
1010307004	MATERIA PRIMA EN TRANSITO	654,02	-	-
1010307011	IMPORTACION KOLOSH 2017	0,05	-	-
1010309	INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	-	11.846,89	-
1010309001	MOLDES	11.846,89	-	-
10104	SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	-	13.387,58	-
1010403	ANTICIPOS A PROVEEDORES	-	10.956,06	-
1010403017	ANTICIPOS A PROVEEDORES VARIOS	10.956,06	-	-
1010404	OTROS ANTICIPOS ENTREGADOS	-	2.431,52	-
1010404010	JUAN CARLOS CABRERA	40,65	-	-
1010404011	CRISTIAN SANCHEZ	(0,01)	-	-
1010404012	FERNANDO ORDOÑEZ	1.491,38	-	-



Universidad de Cuenca

1010404015	VINICIO CARPIO ORELLANA	899,50	-	-
10105	ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	-	13.405,47	-
1010502	CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R)	-	13.405,47	-
1010502002	CREDITO TRIB. RETENCIONES FTE. I RTA.	7.892,09	-	-
1010502003	CREDITO TRIB. RENTA AÑOS ANT.	5.513,38	-	-
10108	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-	5.188,95	-
1010801	OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-	17.296,41	-
1010801001	GASTOS DE CONSTITUCION	17.296,41	-	-
1010802	(AMORTIZACION OTROS ACTIVOS CORRIENTES)	-	(12.107,46)	-
1010802001	(AMORTIZACION GASTOS DE CONSTITUCION)	(12.107,46)	-	-
102	ACTIVO NO CORRIENTE	-	-	377.758,63
10201	PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-	328.624,71	-
1020105	MUEBLES Y ENSERES	-	2.650,00	-
1020105001	MUEBLES Y ENSERES	2.650,00	-	-
1020106	MAQUINARIA Y EQUIPO	-	363.366,58	-
1020106002	MAQUINARIA	363.366,58	-	-
1020108	EQUIPO DE COMPUTACIÓN	-	2.132,78	-
1020108001	EQUIPO DE COMPUTACION ADMINISTRACION	2.132,78	-	-
1020110	OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-	3.666,67	-
1020110001	SISTEMA CONTROL ADMINISTRATIVO INTELIGENCIA ELECT	3.666,67	-	-
1020112	(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y E	-	(43.191,32)	-
1020112001	DEPRECIACION ACUMULADA MAQUINARIA	(41.323,55)	-	-
1020112002	DEPRECIACION ACUMULADA MUEBLES Y ENCERES	(604,30)	-	-
1020112003	DEPRECIACION ACUMULADA EQ. COMPUTACION	(1.263,47)	-	-



Universidad de Cuenca

10204	ACTIVO INTANGIBLE	-	49.133,92	-
1020402	MARCAS, PATENTES, DERECHOS DE LLAVE, CUOTAS PATRI	-	49.133,92	-
1020402001	MARCA PASSERINA	116,00	-	-
1020402002	DISTRIBUCION DE MARCA KOLOSH	49.017,92	-	-
2	PASIVO	-	-	867.933,87
201	PASIVO CORRIENTE	-	-	867.933,87
20103	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-	687.646,96	-
2010301	LOCALES	-	81.937,62	-
2010301002	PROVEEDORES VARIOS	4.108,86	-	-
2010301006	APORTES AL IESS POR PAGAR	2.736,26	-	-
2010301017	SUELDOS POR PAGAR	11.449,87	-	-
2010301018	MUESTRAS POR PAGAR	14.246,63	-	-
2010301019	DECIMOS POR PAGAR GONZALO CARPIO	40,75	-	-
2010301021	PRESTAMOS AL IESS PERSONAL POR PAGAR	458,63	-	-
2010301023	DESCUENTOS LEGALES AL PERSONAL POR PAGAR	395,14	-	-
2010301024	DIFERENCIAS PROVEEDORES	1,48	-	-
2010301033	SR. JULIO ORDOÑEZ ORDÓÑEZ	48.500,00	-	-
2010302	DEL EXTERIOR	-	145.000,00	-
2010302002	PICHINCHA PANAMA	145.000,00	-	-
2010303	CON LOS ACCIONISTAS	-	460.709,34	-
2010303001	ING FERNANDO ORDOÑEZ	233.070,14	-	-
2010303002	SRA. DIANA VIVAR	223.039,20	-	-
2010303003	SR. SEBASTIAN ORDOÑEZ	4.600,00	-	-
20104	OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	-	157.164,92	-
2010401	LOCALES	-	157.164,92	-



Universidad de Cuenca

2010401006	MASTERCARD	2.058,70	-	-
2010401007	VISA PICHINCHA	1.871,14	-	-
2010401008	CARTA DE CREDITO M321773	153.235,08	-	-
20107	OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	-	20.560,91	-
2010701	CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	-	804,38	-
2010701020	IVA COBRADO	(0,01)	-	-
2010701021	IMPUESTOS POR PAGAR	804,39	-	-
2010704	POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	-	19.756,53	-
2010704003	PROVISIONES POR PAGAR	19.756,53	-	-
20110	ANTICIPOS DE CLIENTES	-	2.184,46	-
2011001	ANTICIPOS DE CLIENTES	-	2.184,46	-
20113	OTROS PASIVOS CORRIENTES	-	376,62	-
2011301	FONDO COMUN TRABAJADORES	-	376,62	-
3	PATRIMONIO NETO	-	-	309.669,61
	PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS			
301	PROPIETARIOS DE LA CON	-	-	13.034,00
30101	CAPITAL	-	13.034,00	-
3010101	CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	-	13.034,00	-
3010101002	ING. FERNANDO ORDONEZ F.	9.120,00	-	-
3010101003	SR. VINICIO CARPIO O.	3.906,00	-	-
3010101004	SR. SEBASTIAN ORDOÑEZ VIVAR	4,00	-	-
3010101005	SR. DAVID CARPIO VEGA	4,00	-	-
302	APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITA	-	-	287.966,00
30201	APORTES DE SOCIOS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-	287.966,00	-
3020101	APORTES DE SOCIOS PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	-	287.966,00	-
3020101001	ING. FERNANDO ORDONEZ	201.576,20	-	-
3020101002	SR. VINICIO CARPIO	86.389,80	-	-



306	RESULTADOS ACUMULADOS	-	-	(26.452,38)
30601	GANANCIAS ACUMULADAS	-	(20.321,40)	-
3060101	UTILIDADES NO DISTRIBUIDAS	-	(20.321,40)	-
3060101001	UTILIDADES ACUMULADAS	(20.321,40)	-	-
30602	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-	(6.130,98)	-
3060201	(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-	(6.130,98)	-
3060201001	PERDIDA EJERCICIO 2013	(6.130,98)	-	-
307	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	-	35.121,99
30701	GANANCIA NETA DEL PERIODO	-	35.121,99	-
3070101	RESULTADOS DEL EJERCICIO	-	35.121,99	-

FUENTE: DINGROUP CÍA.LTDA.

ELABORADO POR: DINGROUP CÍA.LTDA.

EMPRESA DINGROUP CÍA. LTDA			
ESTADO DE RESULTADOS			
DEL 01/ENE/2017 AL 30/JUN/2017			
US. DÓLARES			
4	INGRESOS		507.078,34
401	INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		496.559,87
40101	VENTA DE BIENES	524.177,73	
4010101	VENTAS 12%	524.177,73	
40109	(-) DESCUENTO EN VENTAS	-10.963,24	
4010901	DESCUENTO EN VENTAS	-10.963,24	
40110	(-) DEVOLUCIONES EN VENTAS	-16.654,62	
4011001	DEVOLUCION EN VENTAS	-16.654,62	
403	OTROS INGRESOS		10.518,47
40302	INTERESES FINANCIEROS	203,01	



4030201	INTERES GANADOS BBOLIVARIANO		203,01
40305	OTROS INGRESOS		10.315,46
4030505	OTROS INGRESOS		10.315,46
5	COSTOS Y GASTOS		471.956,35
501	COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN		305.781,42
50102	(+) MANO DE OBRA DIRECTA		15.570,18
5010201	SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES		15.570,18
5010201002	DECIMO CUARTO SUELDO	2.886,46	
5010201004	DECIMO TERCER SUELDO	3.459,09	
5010201005	VACACIONES	1.729,54	
5010201006	APORTE PATRONAL MANO OBRA DIRECTA	5.267,97	
5010201010	ALIMENTACION	550,02	
5010201013	FONDOS DE RESERVA PRODUCCION	1.677,10	
50104	(+) COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION		11.376,58
5010401	DEPRECIACIÓN PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO		9.084,18
5010401001	DEPRECIACION MAQUINARIA	9.084,18	
5010406	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		2.292,40
5010406001	MANTENIMIENTO MAQUINAS	2.292,40	
50105	COSTO DE VENTA		278.834,66
502	GASTOS		166.174,93
50201	GASTOS DE VENTA		66.997,85
5020101	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		11.050,59
5020101001	SUELDO UNIFICADO VENTAS	11.050,59	
5020102	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE R		2.482,03
5020102001	APORTE PATRONAL VENTAS	2.482,03	
5020104	GASTO PLANES DE BENEFICIOS A EMPLEADOS		7.774,24
5020104001	ALIMENTACION	3.143,42	



5020104002	DECIMO CUARTO SUELDO VENTAS	375,00	
5020104003	VACACIONES VENTAS	851,15	
5020104004	FONDOS DE RESERVA VENTAS	1.702,36	
5020104005	DECIMO TERCER SUELDO VENTAS	1.702,31	
5020108	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		2.842,94
5020108001	VEHICULO ING FOF	612,80	
5020108002	VEHICULO SR. VC	658,67	
5020108003	VEHICULO CRISTIAN SANCHEZ	900,00	
5020108004	VEHICULO JUAN CARLOS CABRERA	671,47	
5020110	COMISIONES		7.734,22
5020110001	COMISIONES VENDEDORES	7.734,22	
5020111	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD		23.279,37
5020111002	MUESTRAS NO.023A/16 DAKOTA	847,71	
5020111005	MUESTRAS NO. 186A/16 DAKOTA	233,00	
5020111007	MUESTRAS NO.024A/16 DAKOTA	655,04	
5020111009	MUESTRAS DISEÑO	465,00	
5020111010	MUESTRAS NO. 0212A/16 DAKOTA	237,50	
5020111011	MUESTRAS 199A/16 DAKOTA	212,50	
5020111015	MUESTRAS 200A/16 DAKOTA	212,50	
5020111023	MUESTRAS NO. 042A/15	297,71	
5020111026	MUESTRAS NO. 051A/16 DAKOTA	747,16	
5020111027	PUBLICIDAD	94,12	
5020111035	MUESTRAS NO. 114 ^a	853,89	
5020111049	MUESTRAS NO. 017A/16 DAKOTA	667,64	
5020111054	MUESTRAS NO. 025A/16 DAKOTA	661,96	
5020111057	MUESTRAS NO. 091A/16 DAKOTA	748,32	
5020111060	MUESTRAS NO. 092A/16 DAKOTA	302,00	
5020111064	MUESTRAS NO. 106A/16 DAKOTA	689,57	
5020111065	MUESTRAS NO. 002/2016 LYND CALCADOS	341,78	



5020111077	MUESTRAS NO. 036A/17 DAKOTA GYQ	585,23
5020111078	MUESTRAS NO. 001/2017 LYND CALCADOS	348,77
5020111079	MUESTRAS NO 018A/17 DAKOTA	718,04
5020111080	MUESTRAS NO. 115A/17 DAKOTA	650,90
5020111081	MUESTRAS NO. 022A/17 DAKOTA	760,43
5020111082	MUESTRAS NO. 059/17 BOA-ONDA QTO	385,91
5020111083	MUESTRAS NO. 052/17 BOA-ONDA GYQ	406,96
5020111084	MUESTRAS NO. 050A/17 DAKOTA LTG	680,34
5020111085	MUESTRAS NO. 048A/17 DAKOTA LTG	769,65
5020111086	MUESTRAS NO. 053A/17 DAKOTA LTG	679,47
5020111087	MUESTRAS NO. 054A/17 DAKOTA GYQ	748,15
5020111088	MUESTRAS NO. 049A/17 DAKOTA GYQ	837,11
5020111089	MUESTRAS NO. 034A/17 SAUTER LTG	481,80
5020111090	MUESTRAS NO. 086A/17 DAKOTA LTG	831,53
5020111091	MUESTRAS NO. 092A/17 DAKOTA LTG	580,61
5020111092	MUESTRAS NO. 036A/17 DAKOTA LTG	858,29
5020111093	MUESTRAS NO. 085A/17 DAKOTA GYQ	695,06
5020111094	MUESTRAS NO 041A/17 DAKOTA	821,07
5020111095	MUESTRAS NO. 109A/17 DAKOTA	896,60
5020111096	MUESTRAS NO. 105A/17 DAKOTA	865,14
5020111097	MUESTRAS NO 020A/17 DAKOTA LTG	275,00
5020111098	MUESTRAS NO 033A/17 DAKOTA GYQ	490,48
5020111099	MUESTRAS NO 110A/17 DAKOTA GYQ	364,97
5020111100	MUESTRAS NO. 038A SAUTER GYQ	48,30
5020111101	MUESTRAS NO. 035A/17 DAKOTA LTG	232,16
5020116	GASTOS DE GESTIÓN (AGASAJOS A ACCIONISTAS, TRABAJA	4.013,92
5020116001	GASTOS DE VIAJE EXTERIOR	4.013,92
5020117	GASTOS DE VIAJE DE VENTAS	7.820,54

5020117001	SERVICIOS GENERALES	410,53	
5020117005	GASTOS DE VIAJE DE VENTAS	7.410,01	
50202	GASTOS DE ADMINISTRACION		83.887,65
5020201	SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES		27.960,71
5020201001	SUELDO UNIFICADO	24.445,86	
5020201010	ALIMENTACION ADMINISTRACION	2.320,02	
5020201011	BONIFICACION 25% TERMINACION LABORAL	1.194,83	
5020202	APORTES A LA SEGURIDAD SOCIAL (INCLUIDO FONDO DE R		2.503,71
5020202001	APORTES PATRONAL ADMINISTRACION	2.503,71	
5020203	BENEFICIOS SOCIALES E INDEMNIZACIONES		6.180,24
5020203002	DECIMO TERCER SUELDO ADMINIST	1.844,25	
5020203003	DECIMO CUARTO SUELDO ADMINIST	1.312,50	
5020203004	VACACIONES ADMINISTRACION	922,11	
5020203005	FONDOS DE RESERVA ADMINIST	2.101,38	
5020205	HONORARIOS, COMISIONES Y DIETAS A PERSONAS NATURAL		2.445,97
5020205001	SERVICIOS DE AUDITORIA	1.000,00	
5020205002	TRAMITES LEGALES	245,97	
5020205004	ASESORIA TALENTO HUMANO	1.200,00	
5020208	MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		814,41
5020208001	MANTENIMIENTO Y REPARACIONE EQUIPOS COMPUTACION	814,41	
5020210	COMISIONES SERVICIOS RECAUDACION TERCEROS		16,31
5020210001	COMISION BANCOS RECAUDACION DE TERCEROS	16,31	
5020212	COMBUSTIBLES Y OTROS		1.941,60
5020212001	GASOLINA Y OTROS	1.941,60	



5020214	SEGUROS Y REASEGUROS (PRIMAS Y CESIONES)	7.719,26
5020214002	SEGURO DE SALUD	7.719,26
5020215	TRANSPORTE	10.017,88
5020215003	FLETES ENTREGA RECEPCION MERCADERIA	10.017,88
5020218	AGUA, ENERGÍA, LUZ, Y TELECOMUNICACIONES	2.911,21
5020218001	INTERNET	294,41
5020218002	ENERGIA ELECTRICA (ADM)	761,56
5020218003	TELEFONIA CELULAR	1.449,68
5020218005	TELEFONIA FIJA	288,73
5020218006	AGUA	116,83
5020220	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES Y OTROS	2.983,59
5020220003	OTROS IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	2.983,59
5020221	DEPRECIACIONES:	422,46
5020221001	DEPRECIACION ACUM MUEBLES Y ENCERES	132,48
5020221002	DEPRECIACION ACUM, EQ. COMPUTACION	289,98
5020222	AMORTIZACIONES:	3.213,90
5020222001	AMORTIZACION GASTOS DE CONSTITUCION	1.729,62
5020222002	GASTOS ADECUACION NAVE	1.484,28
5020223	GASTO DETERIORO:	144,47
5020223001	DONACION	144,47
5020227	OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS	14.611,93
5020227002	PAPELERIA E IMPRENTA	624,29
5020227003	HERRAMIENTAS	1.252,58
5020227005	SEGURIDAD INDUSTRIAL	624,85
5020227006	ARRIENDO NAVE	9.000,00
5020227007	LIMPIEZA	354,12
5020227011	SERVICIOS GENERALES	1.995,80
5020227012	REFRIGERIOS AL PERSONAL	80,19



5020227014	SUMINISTROS Y MATERIALES	680,10	
50203	GASTOS FINANCIEROS		12.973,90
5020301	INTERESES		12.464,75
5020301002	INTERESES BANCO PICHINCHA	12.464,75	
5020305	OTROS GASTOS FINANCIEROS		509,15
5020305001	GASTOS BANCARIOS ESTADO DE CUENTA	509,15	
50204	OTROS GASTOS		2.315,53
5020402	OTROS		2.315,53
5020402005	NO DEDUCIBLES	2.173,65	
5020402009	RETENCIONES ASUMIDAS	141,88	
	RESULTADO DEL EJERCICIO		35.121,99

ANEXO 5. Análisis Estructura Económico - Financiera

Considerando el Anexo 4 en el cual se presenta el detalle completo de los estados financieros con sus auxiliares, es necesario mencionar los siguiente respecto a la estructura financiera de la empresa:

- La empresa posee activos por un poco más de 1 millón de dólares, concentrados principalmente en el activo corriente con aproximadamente el 70%, y el 30% restante en el activo no corriente. La concentración de activo en el corto plazo se debe principalmente a la cuenta Activos Financieros, se observa en el Anexo mencionado anteriormente que el valor corresponde a las cuentas por cobrar con clientes relacionados a la empresa, la cuantía asciende a US\$ 464 083,62. Cabe señalar que, al tratarse de clientes relacionados, el riesgo de cobro es elevado pues la relación existente condiciona la posibilidad de efectuar el cobro con eficiencia y eficacia.
- Dentro del activo no corriente el rubro más representativo, con el 90% aproximadamente, está en la cuenta Propiedades, Planta y Equipo específicamente en la subcuenta Maquinaria y Equipo. Cabe mencionar

que mediante visitas a la empresa se pudo constatar la maquinaria instalada en la planta de producción, de las cuales la más sobresaliente por su tamaño y costo es una INYECTORA DE CALZADO, cuyo costo de adquisición fue de US\$ 120 000,00 aproximadamente.

- Por otro lado, la empresa posee solamente pasivo corriente por US\$ 867 933, 87 en el cual las cuentas y documentos por pagar ascienden a US\$ 687 646,96 que representan el 80%, y el 20% a obligaciones con instituciones financieras. Una parte de las cuentas por pagar se refiere a un préstamo bancario con un banco del exterior por US\$ 150 000,00; y otra a las cuentas por pagar con los accionistas de la empresa por US\$ 460 709,34. Las obligaciones con instituciones financieras se concentran básicamente en una carta de crédito con un saldo que asciende a US\$ 153 235,08.
- Al observar el patrimonio neto de US\$ 309 669,61 se observa que el capital social de la empresa representa solamente un 4% con US\$ 13 034,00 mientras que la mayoría de patrimonio se concentra en la cuenta Aportes para Futuras Capitalizaciones en un 93% con US\$ 287 966,00, Tal situación, sugiere que los socios de la compañía no se encuentran completamente comprometidos con la entidad, pues en caso de disolución solamente son responsables por el monto de sus acciones. Cabe mencionar que, la empresa en julio de 2014 utilizó la cuenta Aportes para Futuras Capitalizaciones para realizar un aumento de capital.
- La relación de liquidez de la empresa entre el activo corriente y el pasivo corriente indica que la organización no es suficiente para cubrir sus obligaciones en el corto plazo pues por cada dólar de deuda, la empresa solamente posee 0,92 centavos de dólar para cancelar a sus acreedores. Es necesario indicar que el mismo indicador en la rama en la cual se desempeña la empresa se encuentra para el año 2016 en 1.29.
- La empresa posee una autonomía financiera débil pues su estructura monetaria es arriesgada. La organización financia el activo en su mayoría



con recursos ajenos, pues su pasivo total representa aproximadamente el 75% del total de activo, mientras que solamente el 25% del activo son recursos propios. En este marco, se muestra que la empresa se apalanca en mayor medida con sus acreedores.

De la misma forma observando el Anexo 4 en el cual se presenta el detalle completo de los estados financieros con sus auxiliares, es necesario mencionar lo siguiente respecto al estado de resultados de la empresa:


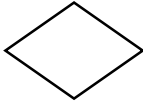
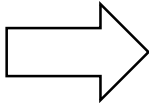



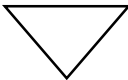

- Los ingresos de la empresa a mediados del año 2017 ascienden a US\$ 507 078,34 que se deben principalmente a ingresos ordinarios (98%) por la venta de bienes de calzado.
- El costo de ventas y de producción representa el 60% de las ventas totales, lo cual muestra un margen bruto de 40% frente a un 46% del sector económico de la empresa. Se deduce entonces, que debemos reducir en un 6% el costo de ventas y de producción, para incrementar el margen bruto y alcanzar, por lo menos, los niveles de eficiencia de la competencia.
- Es importante referir que, a pesar de que el margen bruto de la empresa es menor al de la competencia, el margen neto termina siendo mayor en un 6% aproximadamente. Lo cual demuestra que, si bien la empresa no es eficiente en el manejo de los costos, en el manejo de los gastos si lo es, pues obtiene una rentabilidad final mayor que la competencia.
- El componente de materia prima representa el 91% del costo de ventas de los productos.
- El impacto de los gastos de venta y de administración sobre el total de las ventas de la empresa es de un 30% frente a un 41% de la competencia. Lo cual, reitera la eficiencia de la empresa en el manejo de los gastos.



ANEXO 6. Elementos Mínimos de un Proceso

- **Objetivo:** Es la finalidad que tiene el proceso y está íntimamente relacionado con el producto y las planificaciones de la empresa.
- **Responsable:** Se trata de la persona encargada de organizar, ejecutar y controlar las actividades que se desarrollan en el proceso, también deberá velar por la optimización de los recursos.
- **Alcance:** Identifica los límites y cobertura que tiene el proceso, es decir; especifica tanto la actividad inicial como la final, y a su vez indica sobre inclusiones o exclusiones que tiene el proceso, si fuese el caso.
- **Insumos:** Se trata de todo aquello que va a ser transformado y que puede ser procesado, es necesario conocer los proveedores para poder determinar las interacciones y esto trasmitirlo en el proceso.
- **Productos:** Son las salidas de los procesos, esto será dirigido a los clientes los cuales pueden ser internos o externos, los mismos que brindarán retroalimentación para que las salidas mejoren y tengan un valor cada vez mayor.
- **Recursos:** Se trata de los equipos e instalaciones que dispone una empresa para llevar a cabo los procesos, son los medios que permiten la transformación.
- **Duración:** Hace referencia al tiempo que toma llevar a cabo todas las actividades del proceso, este elemento es de mayor importancia para el cliente; puesto que querrá tener el producto lo más pronto posible
- **Capacidad:** Se trata de la cantidad o volumen de productos que puede ofertar la empresa, una vez terminado el proceso. (Agudelo Tobón, 2012)

ANEXO 7. Símbolos para Diagramar

Símbolo	Significado	Instrucción
	Operación, Actividad	Describir en forma concisa la acción o actividad.
	Decisión	Anotar la pregunta sobre la que se decidirá.
	Transporte	Indicar el proceso o actividad al cual se traslada.
	Documento Impreso	Anotar el nombre del documento que se genera.
	Inicio, Fin	Indica el inicio o fin de un proceso.
	Conector	Indica traslado del proceso, numerar.
	Almacenamiento, Archivo	Anotar el nombre o lugar del archivo.
	Demora, Espera	Anotar que espera.



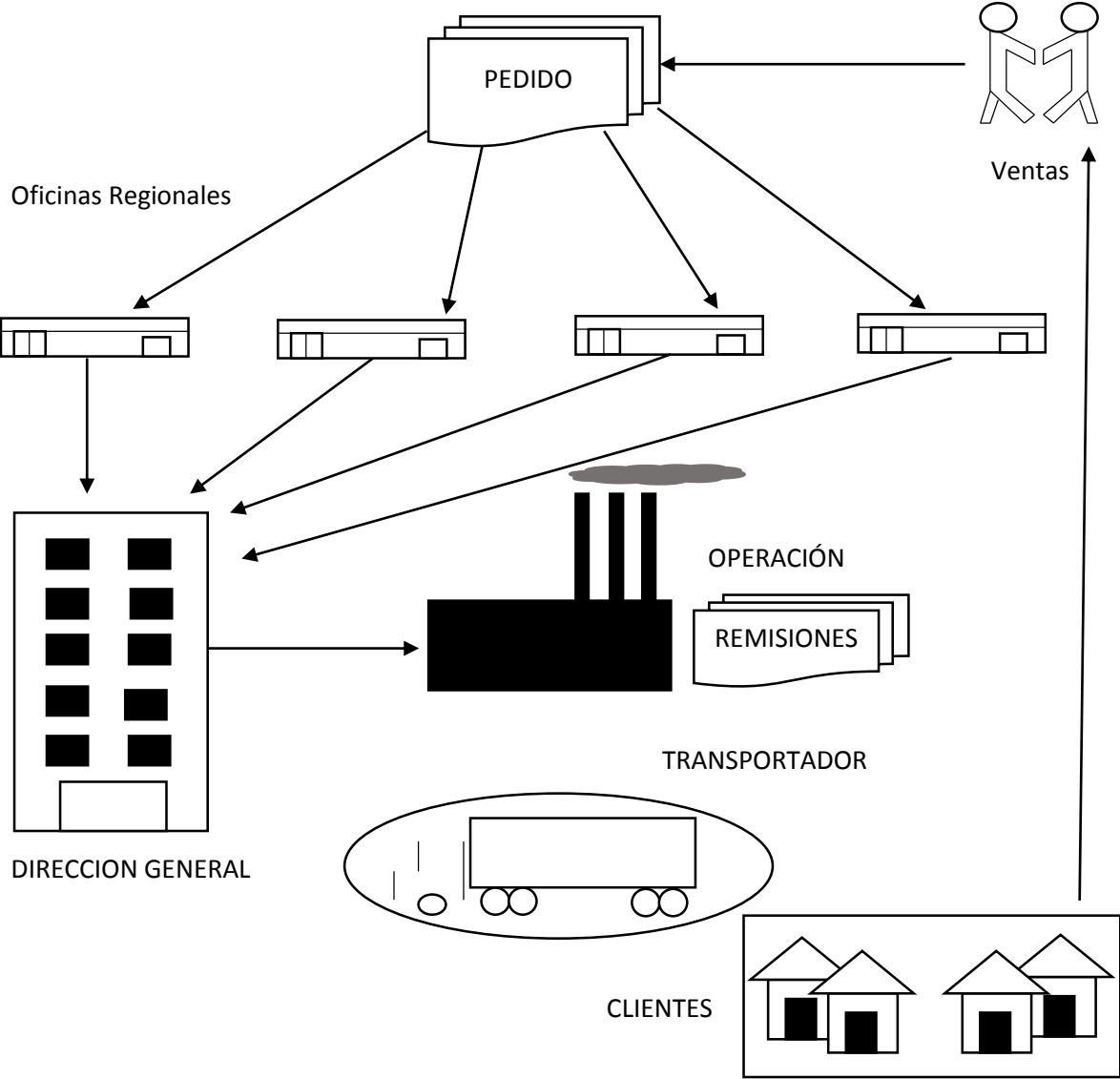
	Inspección, Control	Indicar que se revisa.
	Sentido del Flujo	Siempre se debe indicar el sentido.
	Remisión Electrónica de Datos	Indicar a dónde va.

Fuente: (Agudelo Tobón, 2012)

Elaborado por: Autores



ANEXO 8. Ejemplo Diagrama Enriquecido

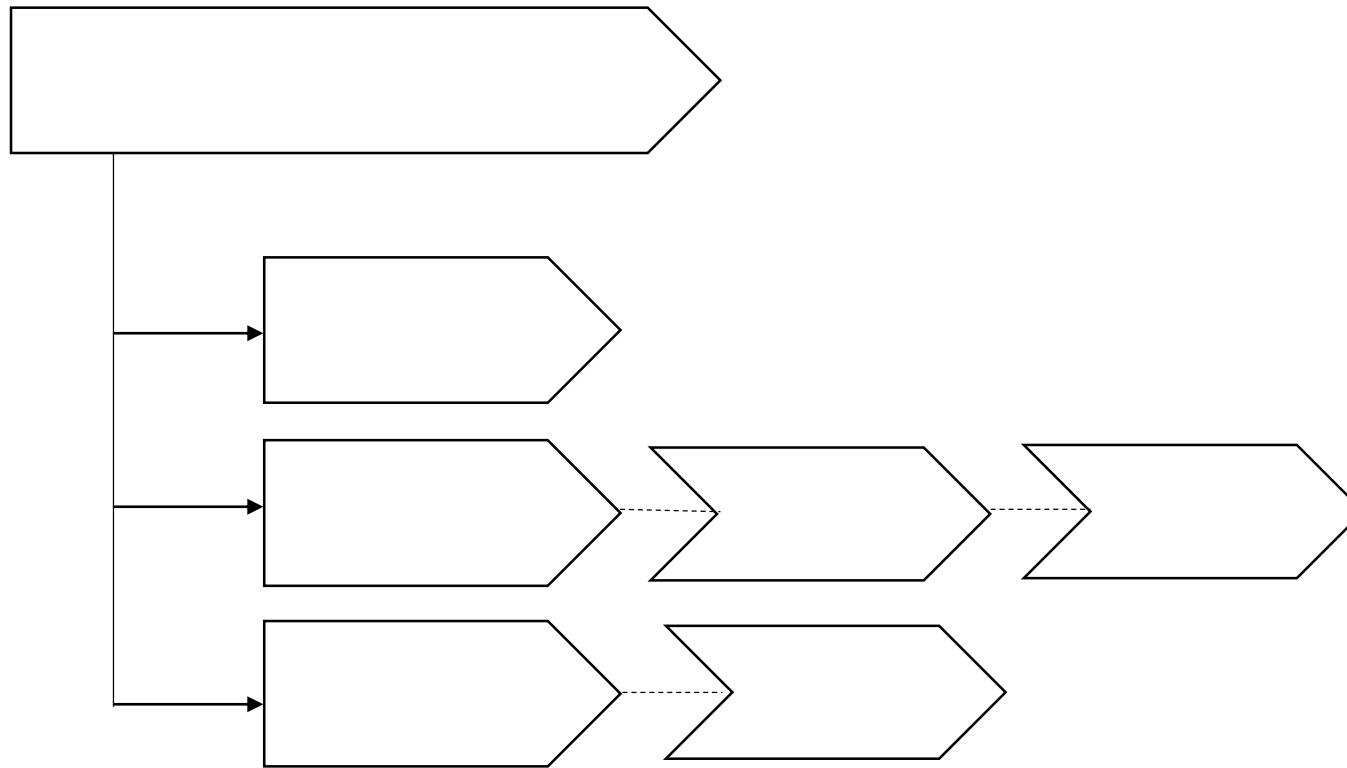


Fuente: (Agudelo Tobón, 2012)

Elaborado por: Autores



ANEXO 9. Ejemplo Diagrama Cadena de Valor

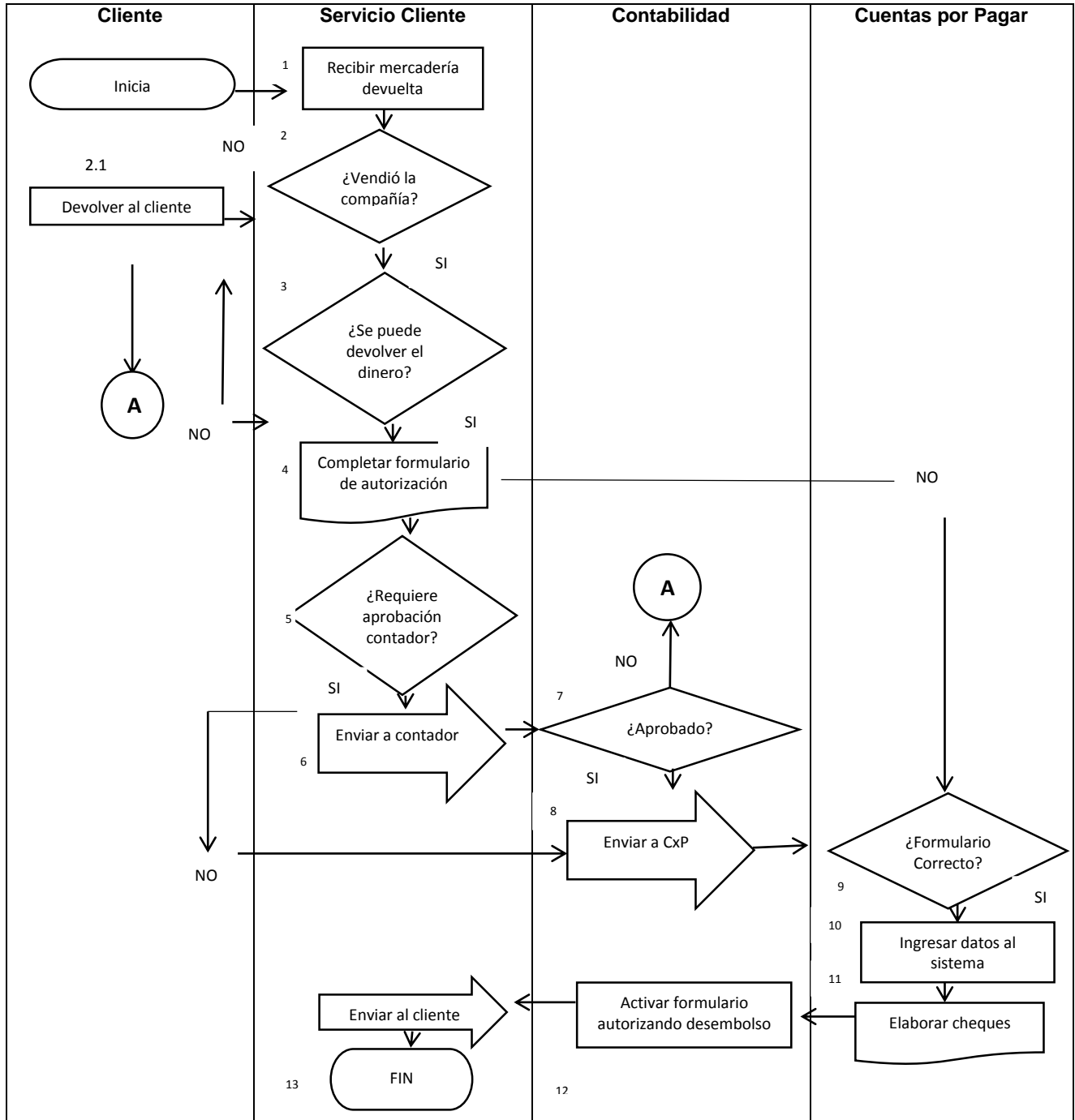


Fuente: (Agudelo Tobón, 2012)

Elaborado por: Autores



ANEXO 11. Diagrama Funcional



Fuente: (Agudelo Tobón, 2012)

Elaborado por: Autores



ANEXO 12. Puntos de interés para la evaluación de control interno de la empresa DINGROUP CÍA. LTDA.

Entorno de Control

- La existencia de las normas de conducta en una empresa, representan el compromiso de la organización con la integridad y los valores éticos, además brinda un conocimiento claro, de lo que se debe y no se debe hacer, y de los riesgos asociados a dichas acciones.
- El consejo de administración es el encargado de la implantación, ejecución y supervisión del control interno en la organización.
- Una adecuada estructura organizativa contribuye a la consecución de los objetivos empresariales.
- Las líneas de comunicación permiten conocer las responsabilidades en el desarrollo de las actividades operativas y funcionales de la empresa.
- La definición y asignación de responsabilidades permite la adecuada toma de decisiones con miras al cumplimiento de los objetivos.
- El establecimiento de políticas y prácticas en la empresa, proporcionan el direccionamiento para definir las competencias necesarias en el personal.
- Los procesos de gestión de recursos humanos abordan activamente la evaluación de las competencias en el personal.
- La planificación de la sucesión del personal permite mitigar posibles riesgos potenciales debido a la separación laboral.
- La dirección y el consejo de administración deben definir las responsabilidades del personal a nivel de control interno y establecer los parámetros de desempeño e incentivos para recompensar el ejercicio de las actividades y conducta del personal.



Evaluación de riesgos

- Determinar claramente los objetivos operacionales de la empresa considerando el desenvolvimiento del negocio, entorno y el sector económico.
- Determinar los objetivos de cumplimiento de leyes y regulaciones sobre prácticas laborales justas, comercio internacional, legislación medioambiental y sobre salud y seguridad en el trabajo.
- La organización debe cuantificar el riesgo, estimando su importancia en términos de probabilidad e impacto sobre el logro de los objetivos.
- La organización debe establecer los mecanismos adecuados para la gestión de los riesgos, considerando la posibilidad de aceptarlos, evitarlos, reducirlos o compartirlos.
- La organización evalúa la posibilidad de fraude.

Actividades de Control

- Las actividades de control deberán estar integradas con la evaluación de riesgos y establecerse en todos los niveles organizativos, de tal manera, que apoyen a la mitigación de eventualidades específicas.
- La organización debe determinar cuáles son los procesos de negocio relevantes en los cuales aplicar con mayor rigurosidad las actividades de control.
- La dirección deberá revelar claramente la segregación de funciones incompatibles.
- La dirección establece adecuadas actividades de control sobre el acceso a las tecnologías de la empresa.
- La dirección es la encargada de establecer las políticas y procedimientos de control que indiquen la manera de actuar del personal en el desarrollo normal sus actividades



Información y Comunicación

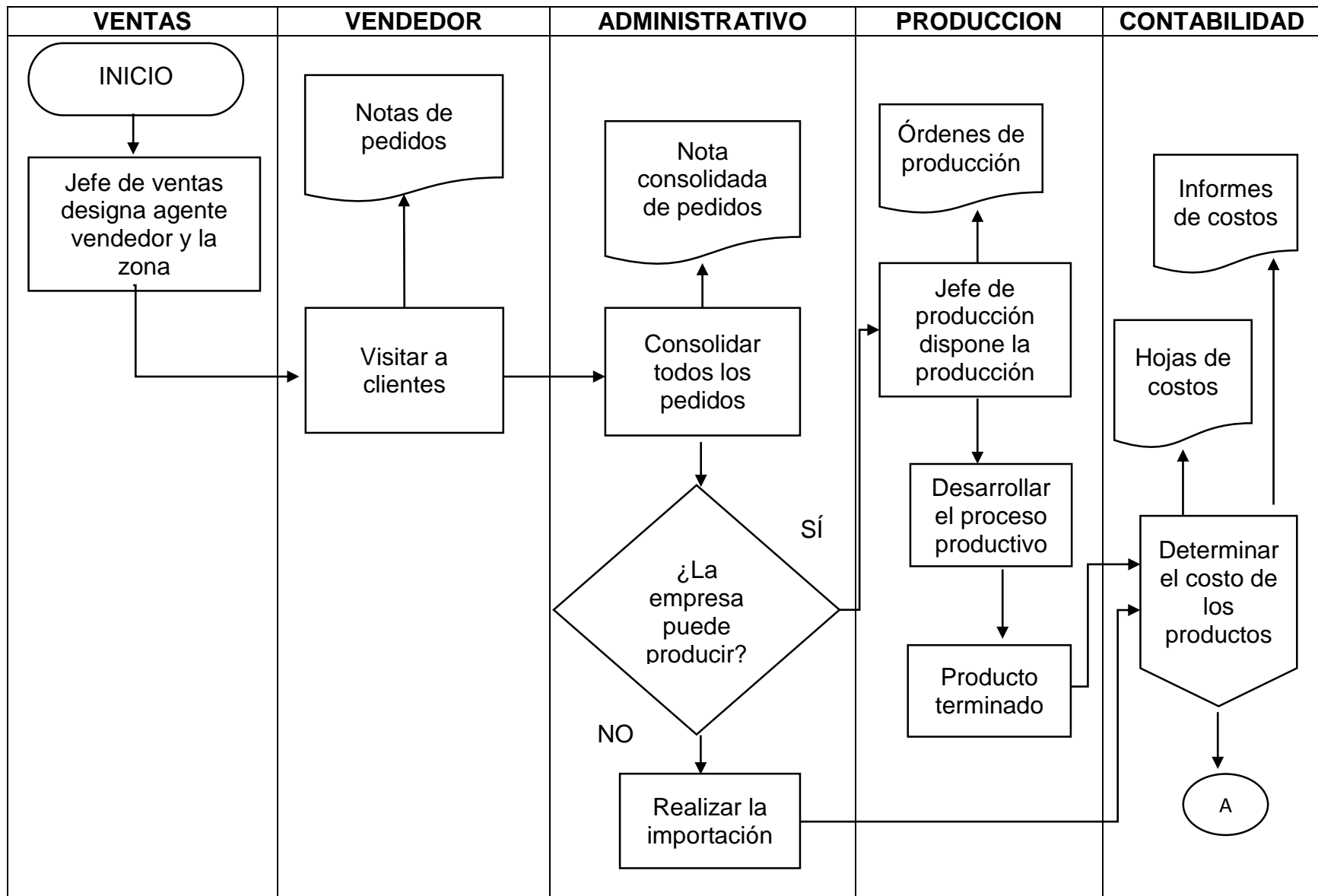
- Los sistemas de información mantienen datos íntegros, oportunos y actualizados de información accesible, correcta actual, protegida, suficiente, oportuna, válida, verificable y de calidad.
- La organización es la responsable de comunicar la información pertinente a todos los niveles de la organización, para permitir el desarrollo del sistema de control interno.
- La organización igualmente determina líneas de comunicación independientes, para guardar la confidencialidad y discreción de la información.

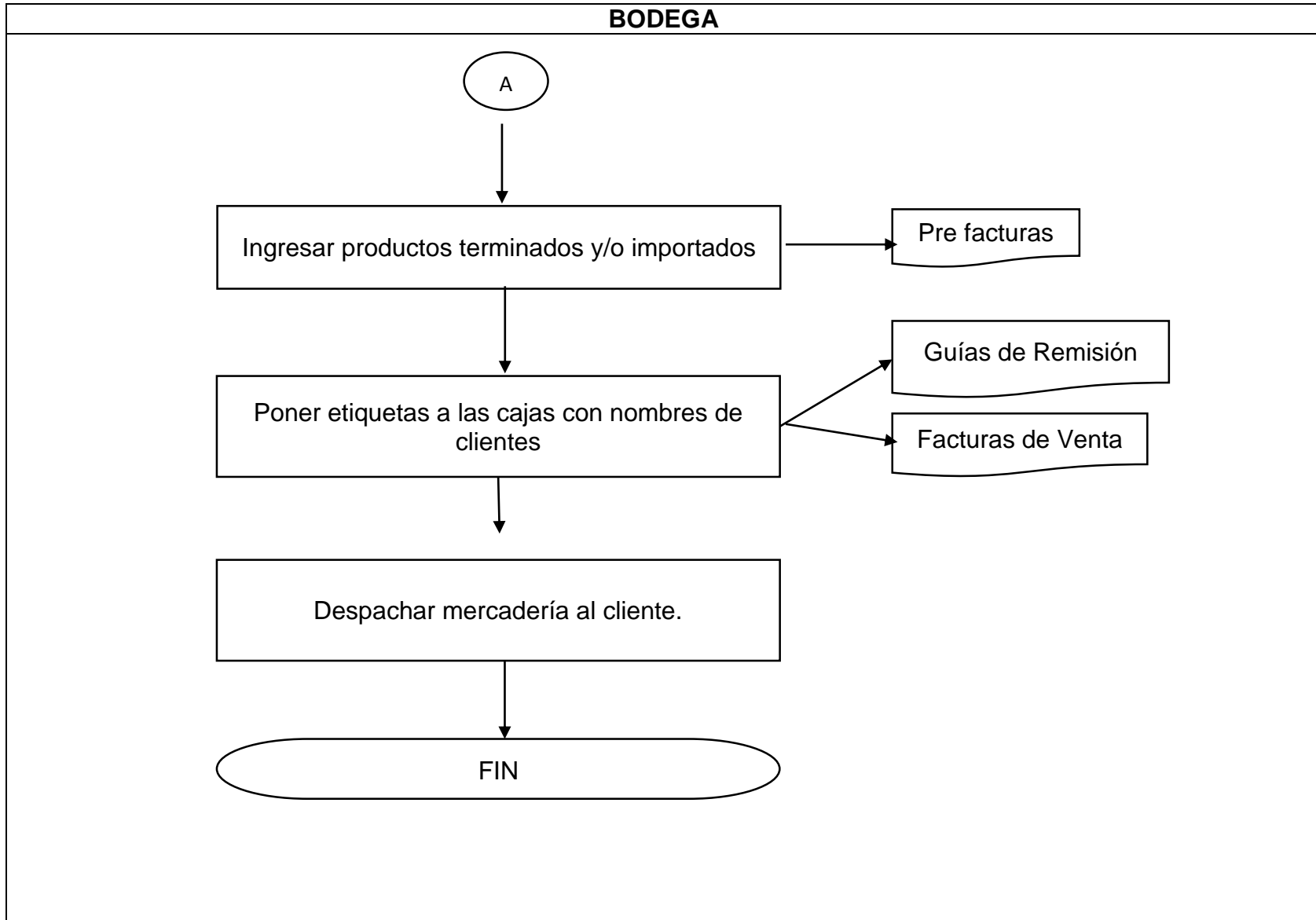
Actividades de Supervisión

- La organización realiza evaluaciones continuas e independientes, con el fin de observar que todos los controles establecidos en los componentes de control interno, estén operando correctamente.
- El personal encargado de las evaluaciones debe gozar de la suficiente capacitación y conocimiento de las actividades de la empresa, para entender que es lo que se está evaluando.
- La organización es capaz de comunicar las deficiencias encontradas en el sistema de control interno, a la dirección y al consejo de administración de la empresa.



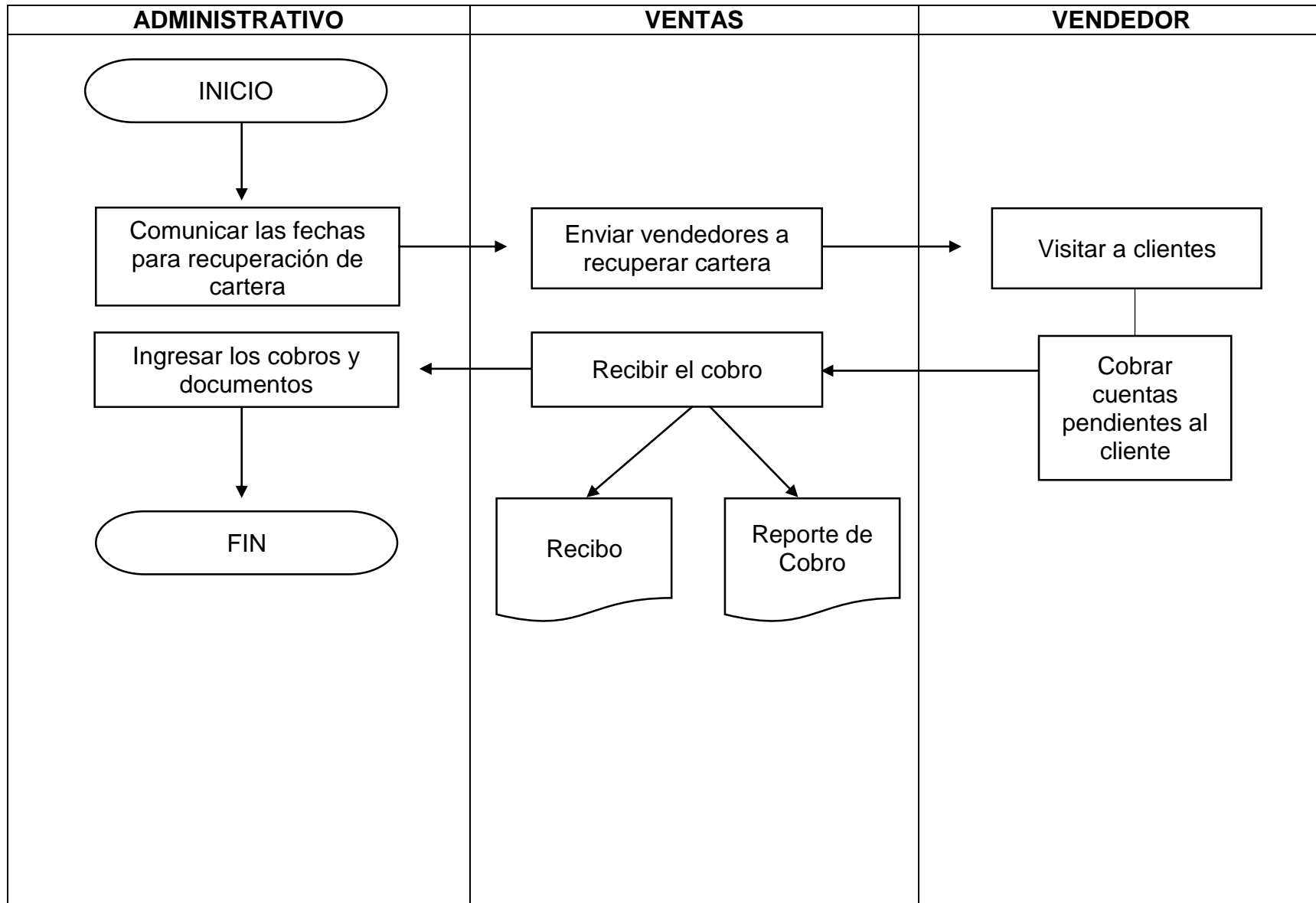
ANEXO 13. Flujoograma de Proceso: Ventas





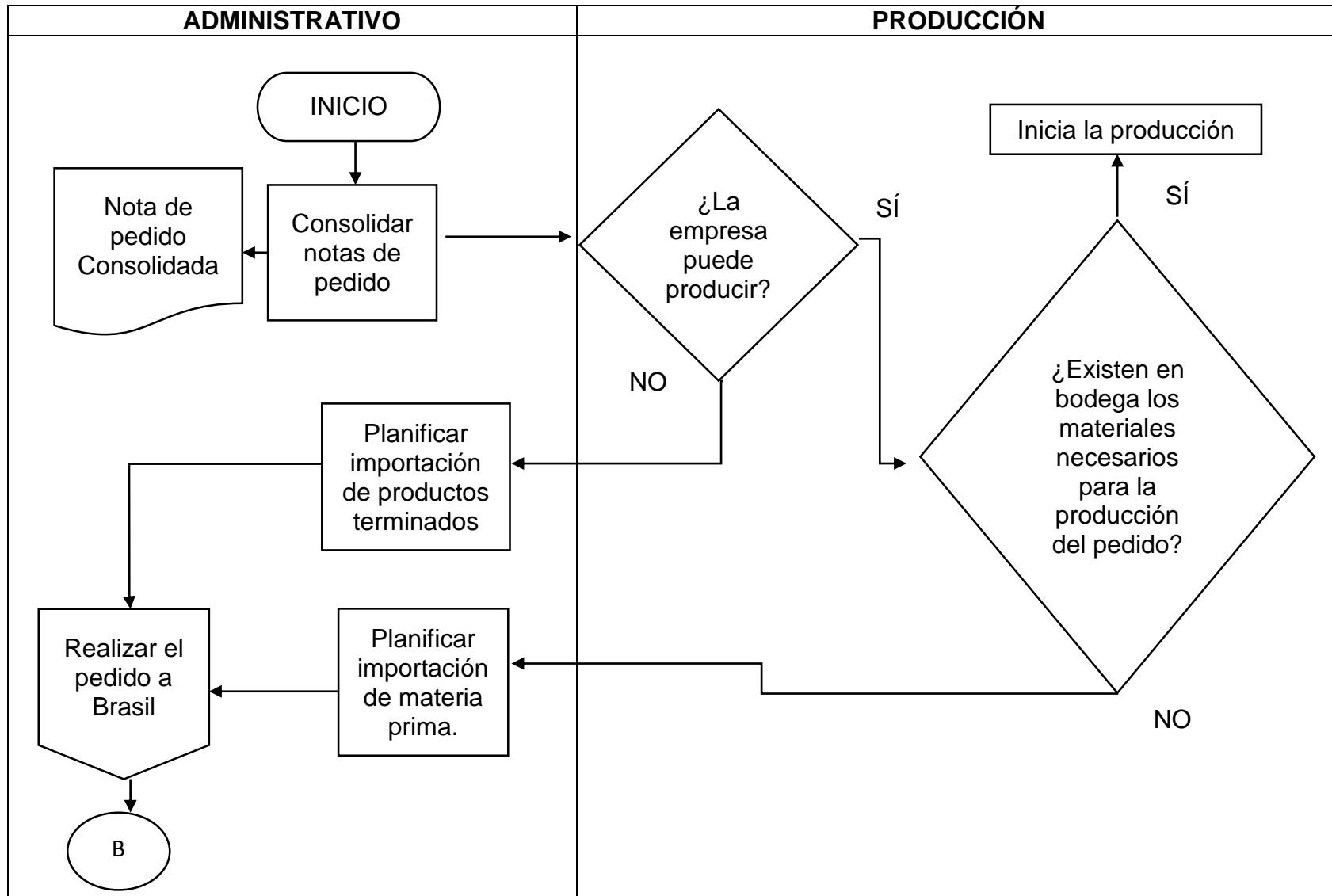


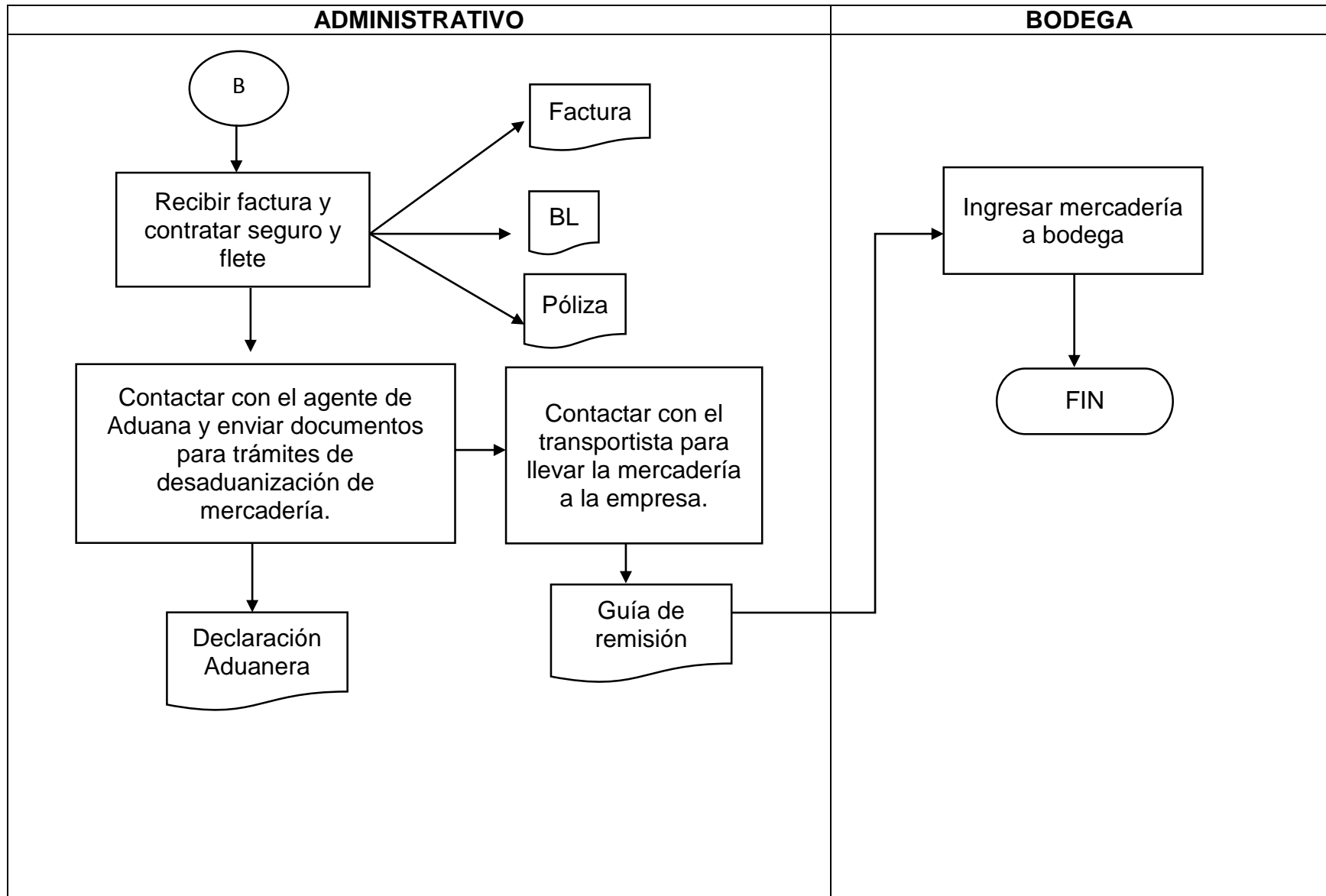
ANEXO 14. Flujograma de Proceso: Recuperación de Cartera





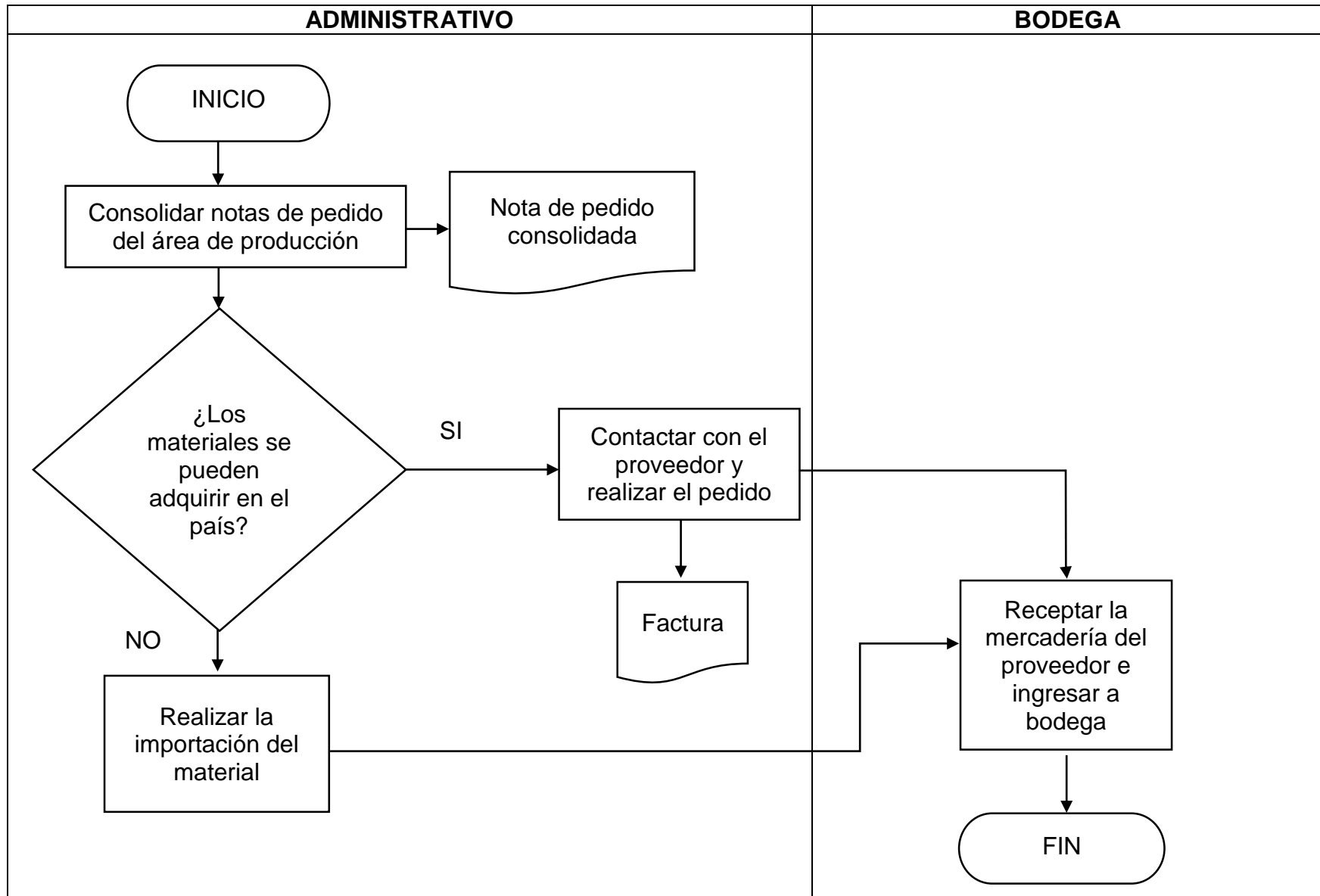
ANEXO 15. Flujograma de Proceso: Importaciones





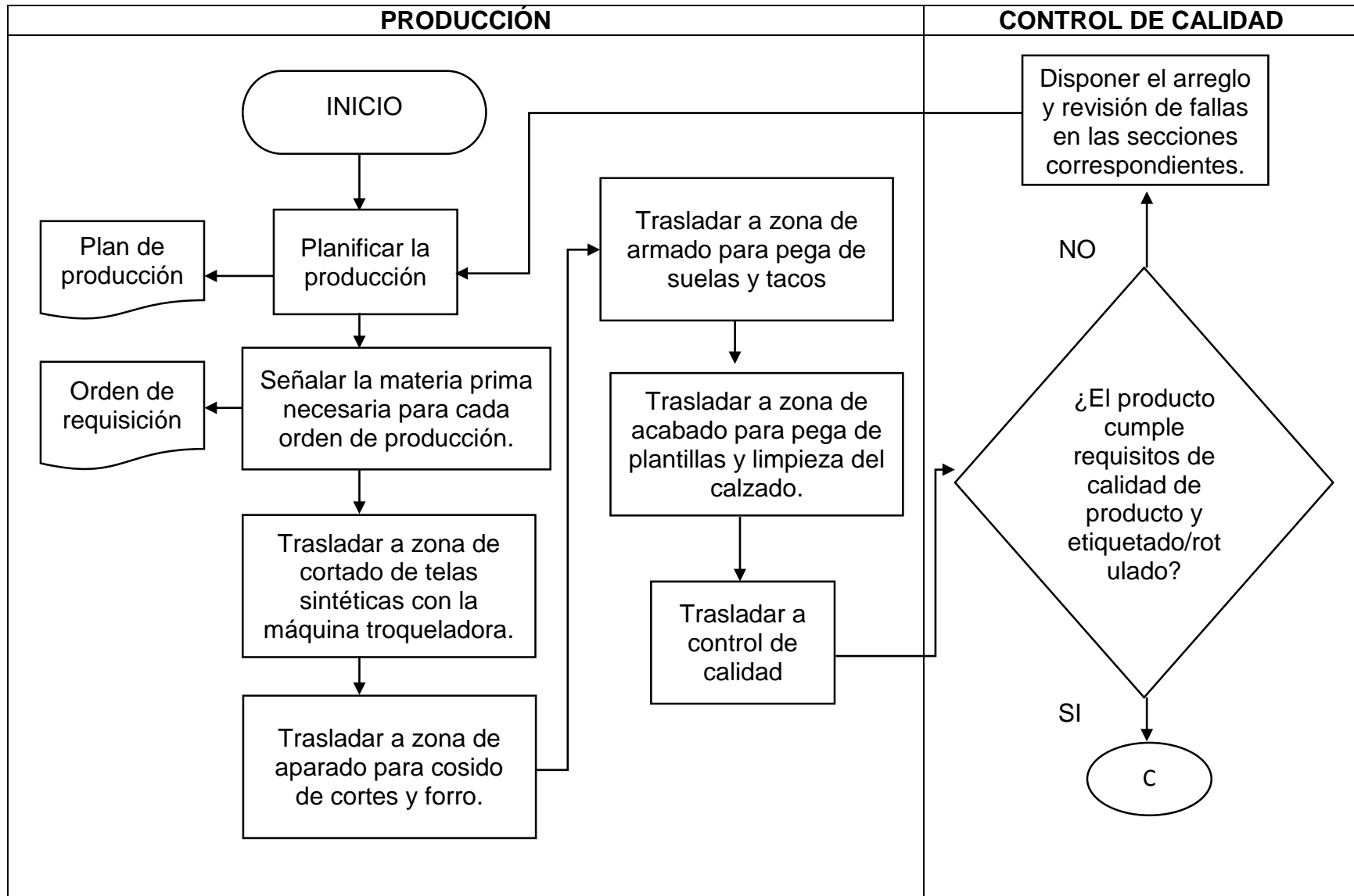


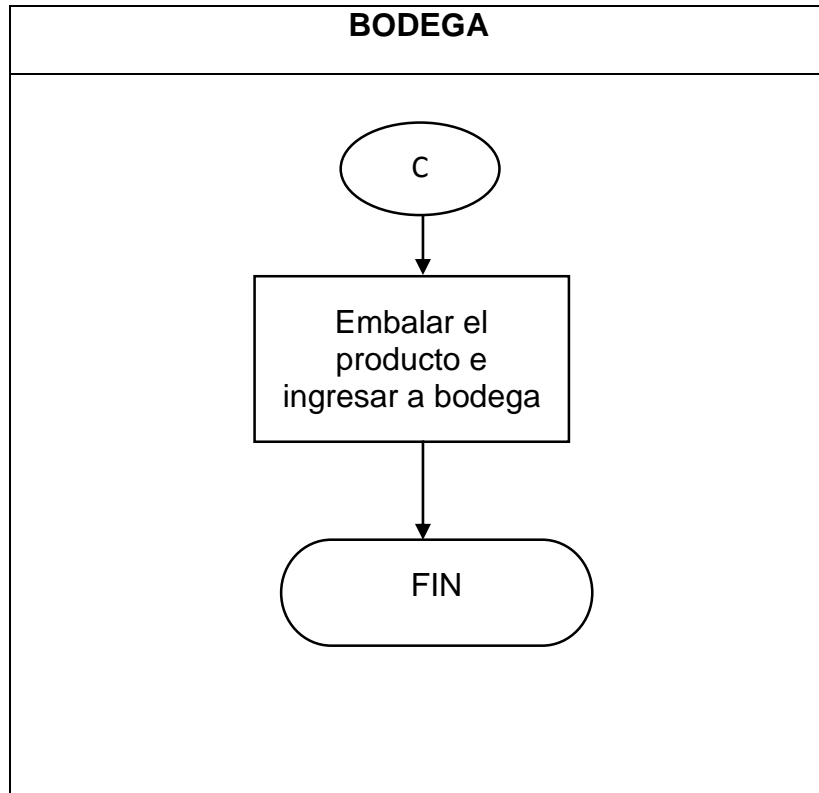
ANEXO 16. Flujograma de Proceso: Abastecimiento de Materiales en el País





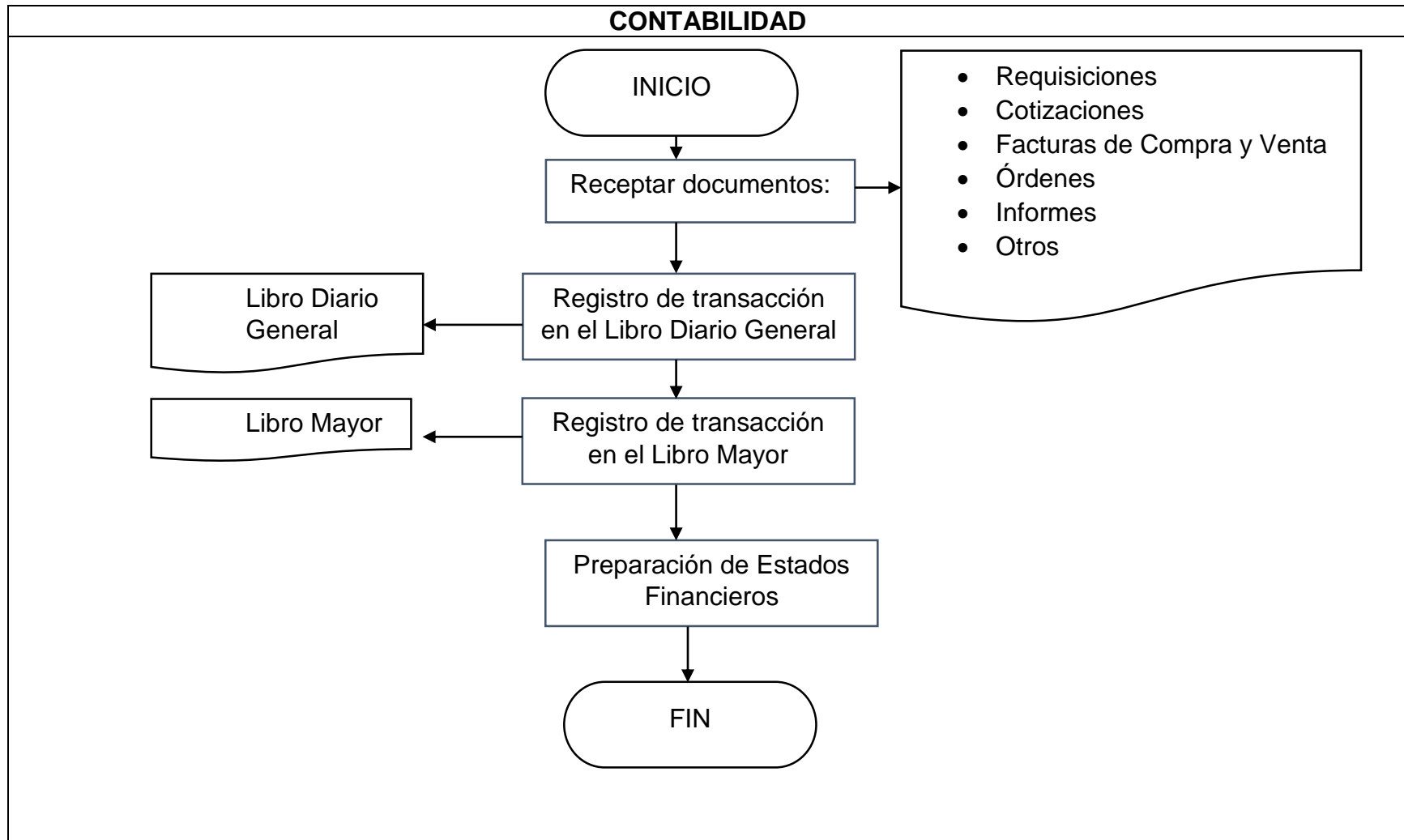
ANEXO 17. Flujoograma de Proceso: Producción





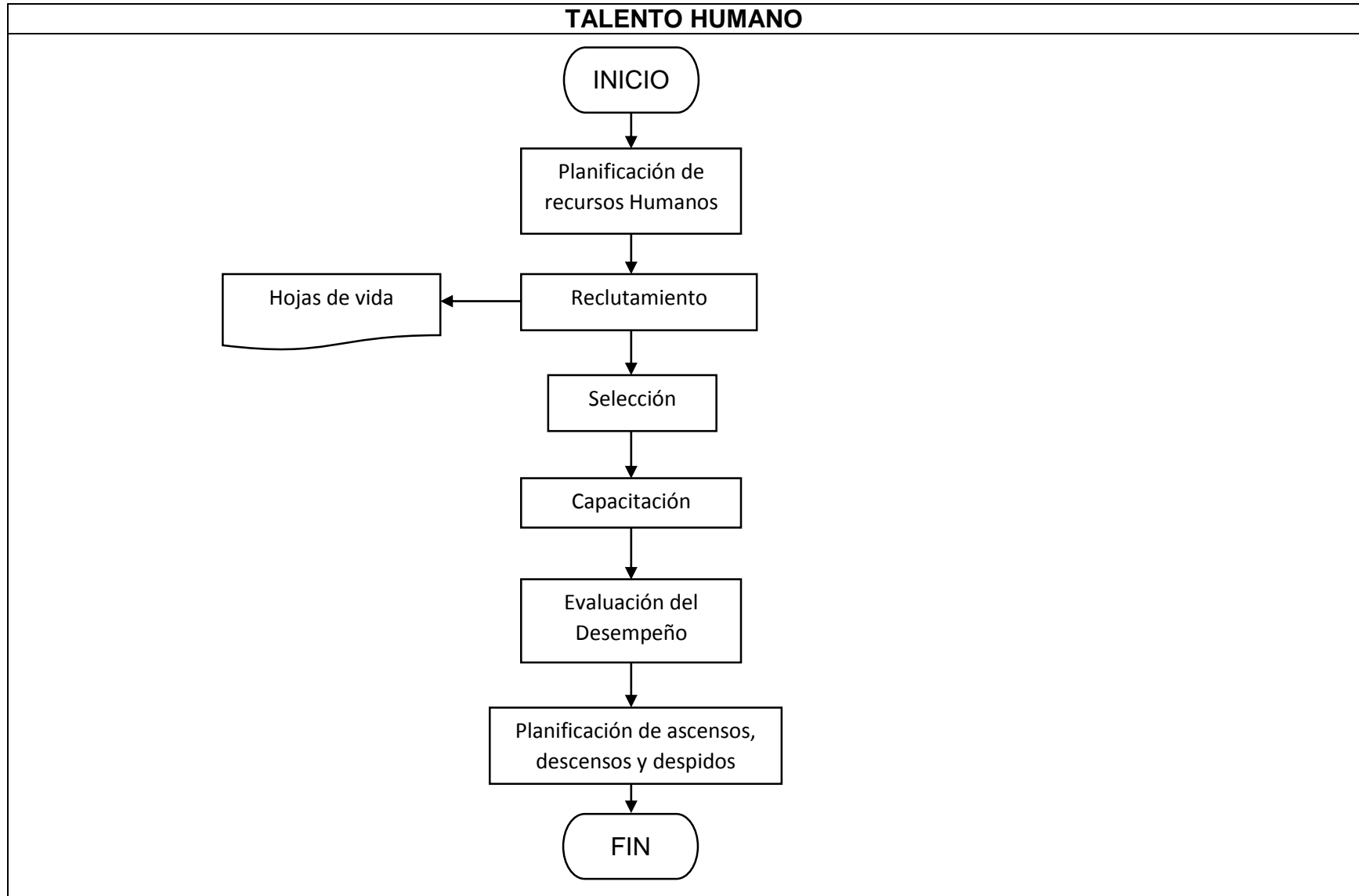


ANEXO 18. Flujoograma de Proceso: Contabilidad





ANEXO 19. Flujograma de Proceso: Reclutamiento y Selección





ANEXO 20. Cuestionario de Evaluación General del Sistema de Control Interno

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	ENTORNO DE CONTROL

ENTORNO DE CONTROL						
No.	PREGUNTA	Entrevistado	Pond.	Califi.	Evidencia	Observaciones
1.	La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.					
1.1	¿La organización cuenta con un Código de Ética y/o Conducta?					
1.2	¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra aprobado y ha sido divulgado?					
1.3	¿El Código de Ética y/o Conducta describe puntualmente los valores y pautas de comportamiento, así como todos aquellos comportamientos que no son aceptables dentro de la organización, reflejando el compromiso de la Alta Gerencia tanto con los valores y principios éticos?					
1.4	¿La organización tiene una política sobre conflictos de interés, y la misma es confirmada por los colaboradores cada año?					



1.5	¿El Código de Ética y/o Conducta ha sido divulgado en todos los niveles de la organización, así como con los proveedores?					
1.6	¿El Código de Ética y/o Conducta se encuentra publicado en un lugar de fácil acceso tanto para los colaboradores como para los proveedores?					
1.7	¿La organización cuenta con registros de entendimiento y aceptación del Código de Ética, tanto de los colaboradores como de los proveedores?					
1.8	¿El Código de Ética y/o Conducta describe los niveles y/o instancias responsables de orientar tanto sobre el entendimiento del Código, como de hacer seguimiento a su cumplimiento?					
1.9	¿El personal vinculado a la organización recibe una inducción sobre: - Código de Ética - Principios, Valores - Misión y Visión?					
1.10	¿Los colaboradores de la organización conocen los procedimientos a seguir para la denuncia de situaciones irregulares, así como conocen el órgano responsable de recibir dichas denuncias?					
1.11	¿Se cuentan con procedimientos para la recepción, investigación y entrega de resultados sobre denuncias realizadas?					



1.12	¿La administración ha tomado acciones frente a violaciones presentadas al Código de Ética y/o Conducta?, ¿cuáles han sido dichas acciones?					
1.13	¿La empresa cuenta con planes estratégicos, formalmente aprobados y difundidos?					
2.	<i>El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.</i>					
2.1	¿Cuál es el mecanismo de supervisión que ejecuta el Consejo de Administración, con qué frecuencia desarrolla dicha supervisión y que documentación se mantiene de la misma?					
2.2	¿Los miembros del Consejo de Administración son independientes a la Dirección?					
2.3	¿El Consejo de Administración supervisa de forma periódica la implementación del sistema de Control Interno?					
2.4	¿La organización cuenta con un líder para la implementación y puesta en marcha del Control Interno?					
2.5	¿El Consejo de Administración evalúa periódicamente de acuerdo a las metas establecidas el					



	desempeño de la Dirección?					
2.6	¿Se tienen definidos los manuales de funciones y responsabilidades, así como los niveles de supervisión en cada área y los niveles de reporte, partiendo de los principios y valores de la organización?					
2.7	¿Los manuales de funciones son revisados y actualizados al menos una vez al año?					
2.8	¿La organización cuenta con un modelo de gestión de riesgos, que contribuya tanto a la administración de los riesgos existentes, así como en la identificación de nuevos riesgos?					
2.9	¿Se han implementado indicadores clave para verificar el cumplimiento de las actividades de control?					
2.10	¿Se cuenta con un software para la administración de la información? ¿Se tiene definidos los reportes que permiten validar el cumplimiento de los objetivos, así como la frecuencia con que los mismos deben ser emitidos?					
2.11	¿Se tienen definidas y formalizadas las actividades de supervisión, así como se ha establecido requerir a la Dirección los planes de mejoramiento frente a las deficiencias identificadas?					



3.	La dirección estable con la supervisión del consejo, las estructuras, líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.					
3.1	¿La Estructura de la organización corresponde al tamaño de la operación, así como tiene niveles de supervisión y reporte?					
3.2	¿La organización cuenta con un organigrama oficial y divulgado a todos los niveles, que delimita las funciones y responsabilidades?					
3.3	¿Las funciones y responsabilidades son definidas y parametrizadas partiendo del principio de segregación de funciones?					
3.4	¿Se cuenta con una política para la definición de los niveles de aprobación, de acuerdo al monto de las operaciones?					
3.5	¿Se realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de funciones y responsabilidades de los colaboradores?					
4.	La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.					



4.1	¿Se tienen definidas las políticas de recursos humanos para la selección, vinculación, promoción, remuneración y evaluación de los colaboradores?					
4.2	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los colaboradores, así como las mismas se encuentran documentadas y discutidas con cada colaborador?					
4.3	¿La compañía cuenta con un plan de formación continua para sus colaboradores, de tal forma que se fortalezcan sus conocimientos, reteniendo personal competente para la operación?					
4.4	¿En los procesos de selección, se valida tanto la formación académica como la experiencia laboral de un candidato?					
5.	La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.					
5.1	¿Se cuenta con una política para el otorgamiento de bonificaciones y/o premios?					
5.2	¿El cumplimiento de metas es evaluado periódicamente, velando que el mismo no conlleve al desarrollo de fraudes y/o de modificaciones en los resultados por obtener dichos beneficios por parte de los colaboradores?					



5.3	¿El otorgamiento de las bonificaciones, adicional a verificar el cumplimiento de las metas, consideran las evaluaciones de desempeño de los colaboradores?					
5.4	¿Para los colaboradores que han tenido evaluaciones de desempeño por debajo de los niveles esperados, se han establecido acciones de seguimiento y/o disciplinarias según corresponda?					
5.5	¿Se realiza rendición de cuentas sobre las responsabilidades de los empleados?					
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE						
¿Está presente el componente?						
¿Está en funcionamiento el componente?						

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	EVALUACIÓN DE RIESGOS

EVALUACIÓN DE RIESGOS						
No.	PREGUNTA	Entrevistado	Pond.	Calif.	Evidencia	Conclusión
6.	<i>La organización define los objetivos con suficiencia claridad para permitir la identificación</i>					



	<i>y evaluación de los riesgos asociados.</i>					
6.1	ASPECTOS GENERALES					
6.1.1	¿La organización cuenta con objetivos estratégicos?					
6.1.2	¿Los objetivos definidos por la organización, permiten identificar con precisión los riesgos que amenazan dichos objetivos, de acuerdo con la naturaleza del negocio?					
6.1.3	¿Los objetivos estratégicos se encuentran alineados con el plan estratégico de la organización?					
6.1.4	¿Se encuentra documentado el análisis de riesgos realizado para los objetivos, así como la misma incluye su probabilidad, impacto y tolerancia?					
6.1.5	¿Los riesgos identificados en la organización abarcan temas políticos, económicos, sociales, regulatorios, ambientales y naturales, entre otros, a los que se puede exponer la organización?					
6.1.6	¿Cada área de la organización cuenta con objetivos definidos que parten de los objetivos estratégicos y del plan estratégico?					



6.1.7	¿Los objetivos de cada área son revisados periódicamente, para validar su alineación con los objetivos estratégicos y el plan estratégica, según los cambios presentados en la organización?					
6.1.8	¿La administración realiza un seguimiento periódico al cumplimiento de los objetivos estratégicos?					
6.2	ASPECTOS ESPECÍFICOS					
6.2.1	Objetivos operacionales					
6.2.1.1	Refleja las decisiones de la dirección					
6.2.1.2	Considera las tolerancias al riesgo					
6.2.1.3	Incluyen metas de desempeño financiero y de operaciones					
6.2.1.4	Forman una base sobre la cual se asignan recursos					
6.2.2	Objetivos de información financiera externa					
6.2.2.1	Cumple las normas contables aplicables					



6.2.2.2	Considera la materialidad					
6.2.2.3	Refleja las actividades de la organización					
6.2.3	Objetivos de información no financiera externa					
6.2.3.1	Cumple las normas y marcos establecidos externamente					
6.2.3.2	Considera nivel necesario de precisión					
6.2.3.3	Refleja las actividades de la organización					
6.2.4	Objetivos de información interna					
6.2.4.1	Refleja las decisiones de la dirección					
6.2.4.2	Considera el nivel necesario de precisión					
6.2.4.3	Refleja las actividades de la organización					
6.2.5	Objetivos de Cumplimiento					



6.2.5.1	Refleja las leyes y regulaciones externas					
6.2.5.2	Tiene en cuenta las tolerancias al riesgo					
7.	<i>La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.</i>					
7.1	¿La organización cuenta con un sistema de gestión de riesgos, implementado en cada uno de los niveles o áreas, así como mantiene y actualiza la correspondiente matriz de riesgos periódicamente?					
7.2	¿Para cada una de las áreas se actualizan los riesgos tanto internos como externos, junto con su probabilidad, impacto y tolerancia?					
7.3	¿Se cuentan con manuales y procedimientos para la identificación y análisis de riesgos en las áreas?					
7.4	¿La tolerancia al riesgo, se encuentra documentada y aprobada?					
7.5	¿Las respuestas a los riesgos identificados se encuentran aprobadas y documentadas?					



7.6	¿Se han establecido indicadores para monitorear la gestión del riesgo?					
8.	<i>La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.</i>					
8.1	¿La organización realiza periódicamente una evaluación del nivel de exposición al fraude en todos sus procesos, así como considera el nivel de afectación en cada una de sus áreas?					
8.2	¿Todos los incentivos y/o bonificaciones cuenta con un análisis de riesgo de fraude antes de su aprobación?					
8.3	¿Se han establecido políticas y niveles de autorización asociados a la compra y venta de activos, reduciendo el riesgo de fraude en tales operaciones?					
8.4	¿Se han realizado análisis de riesgos de fraude desde diferentes cargos y en especial para los de más alto nivel?					
8.5	¿Se revisan periódicamente que los permisos asignados para acceder al sistema de información, corresponde a las funciones y responsabilidades asignadas?					
9.	<i>La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.</i>					



9.1	¿Se han realizado cambios en las metas e incentivos, al identificar que la situación de la industria y/o la economía no permiten su cumplimiento?					
9.2	¿La organización cuenta un plan para la identificación de alertas sobre nuevos riesgos que afecten la operación?					
9.3	¿La gestión de riesgos, considera evaluar los cambios internos y externos, así como su impacto en la operación?					
9.4	¿Los procesos de selección parte del principio de vincular nuevos colaboradores que se identifiquen con la cultura y principios de la organización?					
9.5	¿La organización cuenta con un plan de formación para los nuevos miembros de la organización, orientado a dar conocer el funcionamiento del sistema de control interno y la cultura ética de la organización?					
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE						
¿Está presente el componente?						
¿Está en funcionamiento el componente?						

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	ACTIVIDADES DE CONTROL



ACTIVIDADES DE CONTROL						
No.	PREGUNTA	Entrevistado	Pond.	Califi.	Evidencia	Conclusión
10.	La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.					
10.1	¿La organización cuenta con matrices de riesgo para sus procesos y de las mismas se definen y diseñan los controles que se deben implementar?					
10.2	¿Los riesgos con mayor nivel de criticidad y/o correspondientes a los procesos clave de la organización cuentan con controles asociados para su mitigación?					
10.3	¿La organización ha establecido controles diferenciados en cada área?					
10.4	¿La organización ha implementado controles frente a los riesgos asociados al ambiente externo?					
10.5	¿Si la organización debe cumplir con diferentes normas externas, se cuentan con políticas y procedimientos orientados a dicho cumplimiento?					
10.6	¿Se han implementado controles asociados con la seguridad física de la organización?					



10.7	¿Periódicamente se realizan conteos de inventario? ¿Cuándo fue el último?					
10.8	¿Cuáles procesos cuentan con indicadores de seguimiento al cumplimiento de los controles?					
10.9	¿Cómo se asegura la organización a nivel gerencial que las actividades de control estratégicas establecidas se cumplen?					
10.10	¿Se han implementado acciones correctivas al identificar incumplimiento y/o fallas en las actividades de control establecidas?					
10.11	¿Los controles diseñados parten de la segregación de funciones entre diferentes colaboradores y niveles de la organización?					
10.12	¿Para los procesos que no pueden contar con una segregación de funciones, se han establecido controles de monitoreo que permitan validar por parte de un nivel superior su correcta ejecución?					
11.	La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.					
11.1	¿Se han establecido los parámetros de seguridad y controles que deben ser desarrollados en los sistemas de información?					



11.2	¿La organización cuenta con un plan de recuperación ante un desastre informático?					
11.3	¿Se realizan pruebas periódicas de restauración de las copias de seguridad, que permiten confirmar su funcionamiento? ¿Con qué frecuencia se realiza la restauración de las copias? ¿Cuándo fue la última vez que se realizó la restauración de las copias y cuál fue su resultado?					
11.4	¿La organización cuenta con sistemas que le permiten hacer seguimiento a posibles ataques externos a su plataforma de IT, y por tanto actualizar los controles de seguridad?					
11.5	¿La organización cuenta con protocolos que regulan los nuevos desarrollos y/o cambios en los sistemas, asegurando que dichos desarrollos y/o cambios corresponden a lo esperado por los niveles que lo solicitaron y lo autorizaron?					
12.	La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica.					
12.1	¿La organización cuenta con políticas y procedimientos definidos, documentados y divulgados para todos sus procesos, o por lo menos para los procesos clave?					



12.2	¿La organización cuenta con un repositorio de políticas, de tal forma que ante cualquier duda o inquietud un colaborador pueda realizar la consulta fácilmente?					
12.3	¿Los procedimientos establecidos y las políticas que así lo demandan son entregados formalmente a los colaboradores que corresponde y se mantiene registro formal de dicha entrega, por parte de Talento Humano?					
12.4	¿Los procedimientos de la organización especifican los tiempos permitidos para la aplicación de los controles, de tal forma que los mismos sean ejecutados dentro de los parámetros de oportunidad?					
12.5	¿Todos los controles cuentan con evidencia de su ejecución?					
12.6	¿La organización cuenta con perfiles definidos para los cargos?					
12.7	¿Se realizan pruebas de conocimiento para los colaboradores que van a ser vinculados, confirmando el conocimiento requerido para el cargo a desempeñar?					
12.8	¿Se tiene un plan de capacitación periódico para los colaboradores, fortaleciendo su conocimiento en la aplicación de controles y las acciones correctivas que deben desarrollar?					



12.9	¿Cuándo fue la última capacitación y cuáles áreas no desarrollaron dicho entrenamiento?					
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE						
¿Está presente el componente?						
¿Está en funcionamiento el componente?						

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
No.	PREGUNTA	Entrevistado	Pond.	Califi.	Evidencia	Conclusión
13.	<i>La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.</i>					
13.1	¿La organización tiene definida la información necesaria, por área o proceso, para la generación de los reportes?					
13.2	¿Los sistemas de información respaldan todos los procesos para la generación de reportes?					
13.3	¿Se tiene definido un cronograma para presentación de información?					



13.5	¿Los sistemas generan información financiera, no financiera y operativa para evaluar el cumplimiento de los controles establecidos?					
13.6	¿Se cuenta con accesos restringidos a la información de acuerdo al cargo?					
13.7	¿Los reportes de información son analizados y evaluados por un nivel superior al cual genera el reporte?					
13.8	¿Los reportes generados son oportunos, precisos y confiables para la toma de decisiones?					
13.9	¿Cada vez que se genera un nuevo reporte, se solicita a los destinatarios y/o usuarios de dicha información realizar una evaluación sobre la calidad de dichos reportes?					
13.10	¿Se cuenta con la información suficiente para la generación de los reportes?					
14.	La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.					
14.1	¿Se promueve la comunicación directa, transparente y honesta con los colaboradores?					



14.2	¿Si la organización ha autorizado la comunicación por medio de las redes sociales, se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan dichas comunicaciones?					
14.3	¿Se cuenta con un plan de capacitación continuo para los colaboradores?					
14.4	¿Se ha divulgado a todos los niveles de la organización sus objetivos, y se ha explicado el rol que cumplen en el cumplimiento de sus cargos?					
14.5	¿Los colaboradores de la organización conocen cuáles son los comportamientos que no son aceptables dentro del desarrollo de su trabajo, por parte de la organización?					
14.6	¿Se cuenta con un repositorio de las comunicaciones realizadas a todos los colaboradores?					
14.7	¿Se tiene procedimientos definidos para la solución oportuna de quejas y reclamos de los clientes?					



14.8	¿Se cuentan con procedimientos definidos para el escalonamiento de problemas al interior de la organización?					
14.9	¿Tanto el Consejo de Administración como la Dirección tienen claras cuáles son sus funciones y responsabilidades frente al Control Interno?					
14.10	¿Se cuenta con políticas que regulen el desarrollo de denuncias?					
14.11	¿Se cuenta con un canal de denuncia anónimo, bien sea correo electrónico y/o algún otro medio?					
14.12	¿Toda denuncia realizada se investiga hasta el final?					
14.13	¿Los colaboradores no presentan denuncias por miedo a represalias?					
15.	La organización se comunica con las partes interesadas externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno.					
15.1	¿Se tienen definidos los tipos de reporte que deben ser entregados a cada una de las partes interesadas?					



15.2	¿Se cuenta con un procedimiento formal para dar cumplimiento a los requerimientos legales, tales como nuevas reglamentaciones, respuesta oportuna a los requerimientos externos y actualizaciones de las políticas internas por cambios en la regulación?					
15.3	¿Se tienen definidas las políticas y procedimientos que regulan los métodos de comunicación y los canales establecidos (página web, blogs y redes sociales, entre otros)?					
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE						
¿Está presente el componente?						
¿Está en funcionamiento el componente?						

ELABORADO POR: Los Autores

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN

ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN						
No.	PREGUNTA	Entrevistado	Pond.	Califi.	Evidencia	Conclusión
16.	<i>La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.</i>					



16.1	¿La organización cuenta con una Junta Directiva, compuesta por miembros independientes a la organización?					
16.2	¿La organización cuenta con una función de Auditoría Interna Independiente?					
16.3	¿Se realizan evaluaciones de control interno?					
16.4	¿Se realizan evaluaciones periódicas por expertos independientes?					
16.5	¿Se actualizan las políticas y procedimientos de supervisión del control interno, de acuerdo con los cambios en el negocio?					
16.6	¿Se realiza un monitoreo continuo al sistema de control interno?					
16.7	¿Los líderes de las áreas son capacitados para desarrollar las autoevaluaciones de control interno?					
17.	La organización evalúa y comunica las deficiencias del control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda.					
17.1	¿Todos los resultados de las evaluaciones son presentados a la dirección y					



	al consejo de administración?					
17.2	¿Todas las evaluaciones presentan un plan de acción orientado a corregir y/o mejorar las situaciones observadas?					
17.3	¿Los planes de acción son acordados con los dueños del proceso?					
17.4	¿Todos los planes de acción tienen establecida la fecha de implementación y el responsable?					
17.5	¿Se hace un seguimiento a la implementación de las acciones correctivas generadas como resultado de las evaluaciones, por parte de la alta dirección y del consejo de administración?					
17.6	¿La alta dirección o el consejo de administración, toman acciones correctivas cuando los responsables del proceso no implementan las acciones correctivas a las cuales se han comprometido?					
EVALUACIÓN DEL COMPONENTE						
¿Está presente el componente?						
¿Está en funcionamiento el componente?						

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------



ANEXO 21. Cuestionario de Evaluación Específica del Sistema de Control Interno

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA AL CONTROL INTERNO
COMPONENTE:	PRODUCCIÓN

APLICADO AL: Gerente de Producción

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
	PLANIFICACIÓN				
1.	¿Se cuentan con planes de producción en los que se detallen recursos a utilizarse, tiempos y niveles de producción?				
2.	¿Se han realizado planes de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo?				
3.	¿Se han contratado seguros que cubran pérdidas en el departamento productivo?				
	INNOVACIÓN				
1.	¿Se cuenta con una estrategia para el desarrollo de nuevos diseños?				
2.	¿El presupuesto para desarrollo de				



	nuevos diseños es suficiente?				
3.	¿Se realizan estudios de factibilidad para los nuevos diseños?				
4.	¿Se realizan análisis financieros por cada nuevo diseño?				
5.	¿El registro de marcas y patentes se las hace oportunamente?				
6.	¿Existen acuerdos de confidencialidad sobre nuevos diseños con el diseñador?				
ABASTECIMIENTO					
1.	¿Se han realizado proyecciones sobre abastecimiento de materias primas de acuerdo con los picos de producción, disminución de la oferta y cambios en la oferta por fenómenos naturales?				
2.	¿No se depende de un solo proveedor?				
3.	¿Las proyecciones de producción evitan el incremento desmesurado de inventarios?				
4.	¿No se han presentado				



	pérdidas de materiales por fallas en los procesos de almacenaje?				
5.	¿No se tienen restricciones en la importación de materias primas?				
6.	¿El espacio físico para almacenar materiales y productos es adecuado?				
	PRODUCCIÓN				
1.	¿Se tiene definido una estructura del sistema de producción?				
2.	¿Se utiliza un sistema de costeo para la producción?				
3.	¿Se disponen de controles que optimicen la eficiencia del proceso productivo?				
4.	¿Se cuentan con implementos de protección y plan de seguridad requeridos para operar la planta?				
5.	¿El nivel de desperdicios no es elevado?				
6.	¿La capacidad instalada de la planta y maquinaria es utilizada y				



	aprovechada correctamente?				
7.	¿Los productos que elabora la compañía tienen garantía?				
8.	¿Se trabajan con estándares de calidad?				
	SERVICIO AL CLIENTE				
1.	¿Se cuenta con un sistema de recepción de quejas y reclamos por los productos en mal estado?				
2.	¿Las rutas de distribución son revisadas y actualizadas frente a los cambios de las ciudades?				
	CALIFICACIÓN				
	NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA AL CONTROL INTERNO
COMPONENTE:	FINANCIERO



APLICADO A LA: Contadora

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
	PROCESO CONTABLE				
1.	¿Existen políticas contables?				
2.	¿Se autorizan las modificaciones que se realizan al plan de cuentas?				
3.	¿Los accesos al sistema contable corresponden a las funciones y responsabilidades asignadas?				
4.	¿El registro de operaciones corresponden a la realidad del hecho económico?				
5.	¿Los estados financieros reflejan la realidad económica de la compañía?				
6.	¿La presentación de estados financieros es adecuada para su análisis y evaluación?				
	PROCESO PRESUPUESTAL				
1.	¿Se consideran todas las variables estratégicas en la definición del presupuesto?				
2.	¿Se han producido cambios en el presupuesto que no corresponden con lo que inicialmente se aprobó?				
3.	¿Se evalúa constantemente las brechas entre lo planificado y lo ejecutado?				
	PROCESO TESORERÍA				
1.	¿El manejo de las cuentas bancarias es adecuado?				
2.	¿Existe custodia de efectivo y/o cheques?				



3.	¿La administración del efectivo es adecuada?				
	CALIFICACIÓN				
	NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE	DEPARTAMENTO DE COMPRAS

APLICADO AL: Gerente Administrativo

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
1.	¿La empresa realiza un análisis para elegir los proveedores de la empresa?				
2.	¿Las funciones de negociación con proveedores, autorización y ejecución de pagos las desempeñan distintos trabajadores?				
3.	¿Existen limitaciones al personal en el acceso a la información de las compras?				
4	¿La empresa cuenta con planes de contingencia ante el incumplimiento de los proveedores en la				



	entrega oportuna de insumos?				
5.	¿El pago a proveedores se realiza oportunamente?				
6.	¿Se verifican los valores reportados en la factura al momento de realizar el pago?				
7.	¿El sistema informático brinda información fiable para realizar el abastecimiento de materiales oportunamente?				
8.	¿Existe información que respalde las compras realizadas?				
9.	¿Existen procesos de revisión y cumplimiento de funciones en esta área?				
10.	¿Existen controles en la asignación de gastos para evitar los pagos duplicados?				
	CALIFICACIÓN				
	NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO



COMPONENTE	DEPARTAMENTO DE IMPORTACIÓN
-------------------	------------------------------------

APLICADO AL: Gerente Administrativo

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
1.	¿Se analiza el impacto que podrían originar los cambios en la normativa de comercio exterior?				
2.	¿Se realizan presupuestos y proyecciones sobre los impuestos aduaneros que se deberán pagar en la importación?				
3.	¿Los productos importados se se receptan oportunamente?				
4.	¿La mercadería se encuentra asegurada ante cualquier contingencia como robos, pérdidas o deterioros, durante su traslado al país?				
5.	¿Se ha verificado la existencia de los proveedores en el país de importación?				
6.	¿Los trámites y documentación para la nacionalización del producto son rápidos?				
7.	¿Se realiza una supervisión constante a los procedimientos de importación, por parte de un superior independiente?				
8.	¿Existe documentación de respaldo de las importaciones realizadas?				



CALIFICACIÓN				
NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.
COMPONENTE:	DEPARTAMENTOS DE VENTAS.

APLICADO AL: Gerente General

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
1.	¿Se cuenta con la información necesaria y completa de los clientes?				
2.	¿Se realiza un análisis de cliente para observar su capacidad de pago en una venta a crédito?				
3.	En la aplicación de descuentos: ¿se asegura un beneficio económico razonable para la empresa?				
4.	¿Los valores consignados por producto y cantidad, entre las ordenes de despacho y las				



	facturas, son los mismos?				
5.	¿El despacho de mercadería se efectúa eficientemente?				
6.	¿El proceso de gestión de cobro y recuperación de cartera se realiza eficientemente?				
7.	¿Se cumplen las metas de ventas establecidas?				
8.	¿La empresa es independiente de los clientes que compran grandes cantidades de productos?				
9.	¿Las comisiones a los vendedores son justas y reales?				
	CALIFICACIÓN				
	NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------

NOMBRE DE LA EMPRESA:	DINGROUP CÍA. LTDA.
NOMBRE DEL EXAMEN:	EVALUACIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO
PERÍODO:	AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017
NOMBRE DEL PAPEL DE TRABAJO:	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE CONTROL INTERNO.
COMPONENTE:	DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO.



APLICADO AL: Gerente General

No.	FACTORES	PON	CAL	P/T	RESPUESTA
1.	¿Se han definido los perfiles para el desempeño de los cargos?				
2.	¿Existe rotación del personal considerando su nivel de formación, experiencia y conocimiento de la operación?				
3.	¿Se han establecido manuales de funciones y responsabilidades para cada cargo?				
4.	¿Se desarrollan procesos de inducción para personal nuevo?				
5.	¿Se realizan evaluaciones de desempeño al personal?				
6.	¿Se establecen acciones correctivas frente a los resultados de las evaluaciones realizadas?				
7.	¿Se han desarrollado programas de capacitación para los empleados?				
	CALIFICACIÓN				
	NIVEL DE CONFIANZA				

ELABORADO POR:	Los Autores
-----------------------	-------------