



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“Sistema de control interno para la empresa Esquissito”**

---

**Autora:** Vélez Caiza, Andrea Cristina

**Tutor:** PhD. Barrera Erreyes, Helder Marcell

**Ambato – Ecuador**

**2023**

## APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, PhD. Helder Marcell Barrera Erreyes con cédula de ciudadanía No.180252947-7, en mi calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: “**SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ESQUISSITO**”, desarrollado por Andrea Cristina Vélez Caiza, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Marzo 2023

**TUTOR**



.....  
PhD. Helder Marcell Barrera Erreyes

C.C. 180252947-7

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Andrea Cristina Vélez Caiza con cédula de ciudadanía No. 185027037-0, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ESQUISSITO”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Marzo 2023

**AUTORA**



Andrea Cristina Vélez Caiza

C.C. 185027037-0

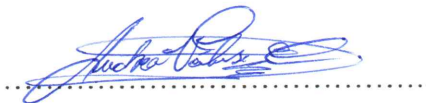
## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Marzo 2023

**AUTORA**




Andrea Cristina Vélez Caiza

C.C. 185027037-0

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

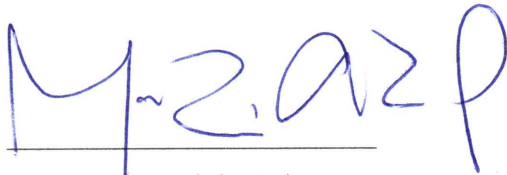
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **“SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ESQUISSITO”**, elaborado por Andrea Cristina Vélez Caiza, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2023



Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



Dr. Mauricio Arias

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Pilar Guevara

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

Con un gran cariño dedico el presente trabajo a mi madre por ser el pilar fundamental de mi vida, criarme con amor y cuidar de mí, guiarme y convertirme en la mujer que soy.

A mis hermanas, mi razón de ser y la fuerza que me impulsa a superarme y lograr mis metas, que sigan mi ejemplo y lleguen a ser mejores que yo.

A mi familia y amigos, por apoyarme preocuparse y demostrar su cariño constantemente.

*Andrea Cristina Vélez Caiza*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a mi madre Alexandra Caiza y a mi abuelito Bolívar Caiza y mi abuelita Teresa Betancourt, quienes han dado todo de sí para que yo logre culminar mis estudios.

Agradezco a mi tutor Dr. Helder Barrera por su tiempo y dedicación a mi trabajo, de manera especial a la Ing. Bertha Sánchez quien compartió sus conocimientos y supo guiarme en este camino.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por brindarme en mi facultad la oportunidad de crecer como ser humano y prepararme como profesional.

Agradezco a la entidad “Esquissito” por brindar las facilidades de tiempo e información requerida en el proceso de este proyecto integrador.

*Andrea Cristina Vélez Caiza*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA ESQUISSITO”

**AUTORA:** Andrea Cristina Vélez Caiza

**TUTOR:** PhD. Helder Marcell Barrera Erreyes

**FECHA:** Marzo 2023

**RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo del proyecto integrador “Sistema de Control Interno para la empresa Esquissito”, tuvo como objetivo elaborar herramientas que permitan monitorear el funcionamiento integral de la entidad, sus procesos y a los colaboradores. Para esto, se realizó una entrevista semi estructurada a personal clave, así como la aplicación de un cuestionario de control interno basado en los diecisiete principios de COSO III. Como resultado del diseño se generaron diferentes propuestas en los departamentos de la entidad enfocadas en los cinco componentes del control interno obteniendo así un manual de funciones para cada cargo, determinación de objetivos para la entidad y una matriz de riesgos, flujogramas de los procesos, matrices de comunicación finalizando con listas de verificación. Finalmente, se concluye con que la entidad al no contar con los controles adecuados en la empresa se generaron inconvenientes que ponen en riesgo el funcionamiento normal de la empresa, así como reducen la optimización de recursos en la entidad.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** SISTEMA, CONTROL INTERNO, EMPRESA, COSO III.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR ESQUISSITO COMPANY”.

**AUTHOR:** Andrea Cristina Vélez Caiza

**TUTOR:** PhD. Helder Marcell Barrera Erreyes

**DATE:** March 2023

**ABSTRACT**

The development of the integrating project "Internal Control System for the company Esquissito", had the objective of developing tools that allow monitoring the integral operation of the entity, its processes and collaborators. For this, a semi-structured interview was carried out with key personnel, as well as the application of an internal control questionnaire based on the seventeen principles of COSO III. As a result of the design, different proposals were generated in the departments of the entity focused on the five components of internal control, thus obtaining a manual of functions for each position, determination of objectives for the entity and a risk matrix, process flowcharts, matrices communication ending with checklists. Finally, it is concluded that the entity, by not having adequate controls in the company, generated inconveniences that put the normal operation of the company at risk, as well as reduce the optimization of resources in the entity.

**KEYWORDS:** SYSTEM, INTERNAL CONTROL, COMPANY, COSO III.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes.....	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	2
1.1.1.4 Detalles de operación.....	3
1.1.1.5 Detalles legales.....	3
1.1.1.6 Marcas y logos.....	3
1.1.1.7 Ubicación.....	4
1.1.2 Descripción del entorno.....	4
1.1.2.1 Enfoque del control interno en Latinoamérica y el mundo.....	4
1.1.2.2 Enfoque del control interno en Ecuador.....	5
1.1.2.3 Manejo del control interno en la empresa “Esquissito”.....	6
1.1.3 Justificación.....	7

1.1.2.3 Manejo del control interno en la empresa “Esquissito” .....	6
1.1.3 Justificación .....	7
1.1.4 Objetivos.....	8
1.1.4.1 Objetivo general.....	8
1.1.4.2 Objetivos específicos .....	8
1.2 Revisión de la literatura .....	8
1.2.1 La teoría general de sistemas y su enfoque en el control interno .....	8
1.2.1.1 Relación del control interno con el desempeño financiero, gestión del capital y efectividad en las empresas.....	8
1.2.2 Control interno.....	9
1.2.2.1 Concepto de control interno .....	9
1.2.2.2 Importancia del control interno.....	10
1.2.2.3 Objetivos del control interno.....	10
1.2.2.4 Metodología COSO III o COSO 2013 .....	11
1.2.2.5 Principios de control interno .....	12
1.2.2.6 Componentes del control interno .....	12
1.2.2.7 Ambiente de control.....	13
1.2.2.8 Evaluación de riesgo .....	14
1.2.2.9 Actividades de control.....	15
1.2.2.10 Información y comunicación.....	15
1.2.2.11 Supervisión y monitoreo .....	16
1.2.2.12 Tipos de control interno .....	16
1.2.2.13 Métodos de evaluación de control interno .....	17
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>19</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>19</b>
2.1 Descripción de la metodología .....	19
2.1.1 Unidad de análisis.....	19
2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información .....	19
2.1.3 Fases del desarrollo .....	22
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>24</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>24</b>
3.1 Diagnóstico de la empresa “Esquissito” .....	24
3.2 Sistema de control interno COSO 2013 .....	39

3.3	Presentación.....	75
<b>CAPÍTULO IV .....</b>		<b>77</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>		<b>77</b>
4.1	Conclusiones.....	77
4.2	Recomendaciones .....	78
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>		<b>79</b>
<b>ANEXOS .....</b>		<b>85</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1:</b> Principios de control interno.....	12
<b>Tabla 2:</b> Tipos de control interno.....	16
<b>Tabla 3:</b> Personas encuestadas y entrevistadas .....	20
<b>Tabla 4:</b> Guía de entrevista a la gerente general Ing. María Valle.....	21
<b>Tabla 5:</b> Guía de entrevista a la asistente administrativa Ing. Alexandra Caiza.....	22
<b>Tabla 6:</b> Frases de desarrollo .....	22
<b>Tabla 7:</b> Entrevista a la Ing. María del Carmen Valle-Gerente general.....	24
<b>Tabla 8:</b> Entrevista a la Ing. Alexandra Caiza- Asistente administrativa .....	26
<b>Tabla 9:</b> Cuestionario- Ambiente de control.....	28
<b>Tabla 10:</b> Cuestionario-Evaluación de riesgos.....	30
<b>Tabla 11:</b> Cuestionario-Actividades de Control.....	32
<b>Tabla 12:</b> Cuestionario-Información y Comunicación.....	34
<b>Tabla 13:</b> Cuestionario-Actividades de supervisión .....	35
<b>Tabla 14:</b> Manual de funciones Gerente general .....	39
<b>Tabla 15:</b> Manual de funciones Asistente administrativa .....	40
<b>Tabla 16:</b> Manual de funciones jefe de producción .....	41
<b>Tabla 17:</b> Manual de funciones Jefe de salud y seguridad ocupacional .....	42
<b>Tabla 18:</b> Manual de funciones para escogedores .....	43
<b>Tabla 19:</b> Manual de funciones para el encargado de producción.....	44
<b>Tabla 20:</b> Manual de funciones para chofer.....	45
<b>Tabla 21:</b> Manual de funciones para envasadores .....	46
<b>Tabla 22:</b> Manual de funciones de la contadora .....	47
<b>Tabla 23:</b> Identificación de los objetivos de “Esquissito” .....	48
<b>Tabla 24:</b> Identificación de los riesgos de la empresa “Esquissito” .....	48
<b>Tabla 25:</b> Semaforización de riesgos de la empresa “Esquissito” .....	50
<b>Tabla 26:</b> Matriz de riesgos.....	51
<b>Tabla 27:</b> Proceso de producción.....	53
<b>Tabla 28:</b> Proceso de compra de materia prima.....	55
<b>Tabla 29:</b> Proceso de ventas.....	57
<b>Tabla 30:</b> Procesos de contratación.....	59

<b>Tabla 31:</b> Procesos para capacitación .....	61
<b>Tabla 32:</b> Procesos para entrega de balances .....	63
<b>Tabla 33:</b> Proceso de devoluciones de mercadería .....	65
<b>Tabla 34:</b> Matriz de comunicación departamento de producción .....	66
<b>Tabla 35:</b> Matriz de comunicación departamento administrativo-financiero .....	68
<b>Tabla 36:</b> Matriz de comunicación departamento de logística .....	69
<b>Tabla 37:</b> Matriz de comunicación departamento salud y seguridad ocupacional ...	70
<b>Tabla 38:</b> Checklist del departamento de producción .....	71
<b>Tabla 39:</b> Checklist del departamento de administración-financiero.....	72
<b>Tabla 40:</b> Checklist del departamento de logística .....	73
<b>Tabla 41:</b> Checklist del departamento de salud y seguridad ocupacional.....	74

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>CONTENIDO</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>Ilustración 1:</b> Organigrama Estructural .....	3
<b>Ilustración 2:</b> Logotipo de la entidad.....	4
<b>Ilustración 3:</b> Ubicación de la empresa “Esquissito” .....	4
<b>Ilustración 4:</b> Objetivos del control interno.....	11
<b>Ilustración 5:</b> Componentes del control interno .....	13
<b>Ilustración 6:</b> Flujograma de proceso de producción .....	54
<b>Ilustración 7:</b> Flujograma de proceso de compra de materia prima .....	56
<b>Ilustración 8:</b> Flujograma de proceso de ventas .....	58
<b>Ilustración 9:</b> Flujograma de proceso de contratación.....	60
<b>Ilustración 10:</b> Flujograma de proceso de capacitación .....	62
<b>Ilustración 11:</b> Flujograma de proceso de entrega de balances .....	64
<b>Ilustración 12:</b> Flujograma de proceso de devolución de mercadería .....	65
<b>Ilustración 13:</b> Propuestas en el diseño del sistema de control interno .....	76

# CAPÍTULO I

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Introducción

#### 1.1.1 Antecedentes

##### 1.1.1.1 Historia de la empresa

La empresa “Esquissito” se dedica a la producción de granos precocidos listos para consumir. Gracias al acercamiento con la gerencia y la colaboración de Valle (2022), se pudo obtener la siguiente información sobre su historia.

La empresa “Esquissito” se constituye en 2006 con el capital requerido en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, bajo la dirección de la Ingeniera María del Carmen Valle Peñaloza, quien gracias a sus esfuerzos personales y económicos presenta al mercado por mayor y menor, productos a base de granos precocidos. Gracias a la rápida acogida de los productos en tiendas barriales y micro mercados, la propietaria incrementa recursos para posicionarse en el comercio ecuatoriano de granos precocidos, llegando a firmar convenios comerciales con empresas de prestigio como Corporación La Favorita, Tiendas Industriales S.A., Tiendas Tu Ti, varios supermercados, con proyección a nivel nacional. En la actualidad, los productos son enviados a centros de distribución donde por medio de transporte terrestre, llega a los consumidores ubicados en las tres regiones continentales a lo largo del país.

##### 1.1.1.2 Detalles estratégicos

Valle (2022), cuenta con su detalle estratégico, en el que se presenta su misión, visión y valores corporativos, así:

#### **Misión**

Somos una mediana empresa que produce alimentos precocidos de calidad, naturales y sanos, consolidando innovación, trabajo y competitividad que contribuyen a la nutrición y bienestar de los ecuatorianos y ahorro de recursos en la cocción de alimentos.



## **Visión**

Producir alimentos sanos bajo estándares óptimos que nos permitan desarrollar oportunidades de mercado a nivel nacional y ser en el 2030 la primera elección en productos naturales para nuestros consumidores.

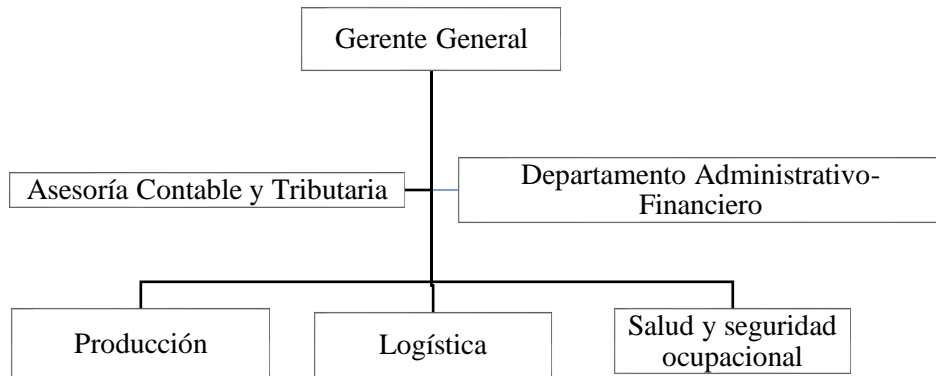
## **Valores corporativos**

- **Constancia:** Día a día entregar al mercado productos óptimos, que reflejen el trabajo de manos ecuatorianas que disfrutan de hacer de este país un mejor lugar para vivir.
- **Trabajo en equipo:** Interrelacionamos las actividades de cada ser humano quienes con su aporte diario brindan su trabajo mancomunado en beneficio personal y colectivo.
- **Responsabilidad:** Este valor responde a la necesidad de realizar las tareas encomendadas convencidos de que de nuestras manos nace nuestro propio beneficio y afrontar con entereza las vicisitudes que se derivan de las actividades.
- **Profesionalismo:** Para nosotros implica aplicar los conocimientos propios y adquiridos por esfuerzo diario manteniendo en alto los principios básicos de convivencia.

### **1.1.1.3 Estructura organizacional**

La estructura de la entidad cuenta con la propietaria y gerente general, en el siguiente nivel se cuenta con una asesora contable externa y otra persona encargada del departamento administrativo y contable. En el área de producción se cuenta con nueve personas bajo contrato y en ocasiones por temporada y alta demanda, se requiere de personal contratado.

### Ilustración 1: Organigrama Estructural



Fuente: Valle (2022)

#### 1.1.1.4 Detalles de operación

La empresa “Esquissito” mantiene una producción en base a granos precocidos y listos para consumir. Sus principales productos son: mote, garbanzo, fréjol, morocho y salsa de ají con chochos, alimentos con alto grado nutricional que satisfacen los paladares más exigentes de sus consumidores a lo largo del país (Valle, 2022).

#### 1.1.1.5 Detalles legales

La empresa “Esquissito” se encuentra regida bajo la siguiente legislación:

- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

#### 1.1.1.6 Marcas y logos

La empresa “Esquissito” cuenta con su marca registrada y su logotipo, el cual se encuentra en todos los productos ofertados en sus diferentes presentaciones, junto con su eslogan “*Listo para consumir 100% natural*”.

## *Ilustración 2: Logotipo de la entidad*

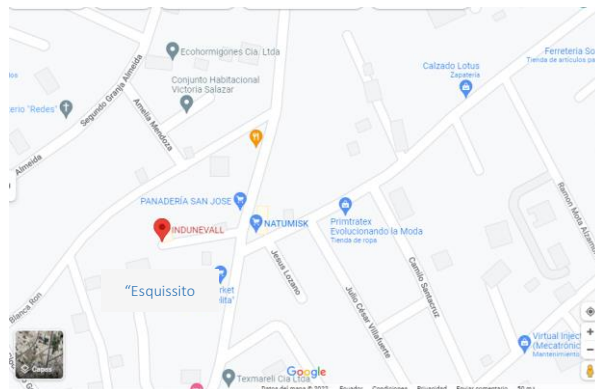


**Fuente:** Valle (2022)

### **1.1.1.7 Ubicación**

“Esquissito” es una empresa ecuatoriana, ubicada en el centro del país en la provincia de Tungurahua, su cabecera cantonal Ambato, parroquia Celiano Monge, su planta de producción y distribución a vendedores se encuentra en las calles Los Chasquis s/n y César Maquilón.

## *Ilustración 3: Ubicación de la empresa “Esquissito”*



**Fuente:** Valle (2022)

### **1.1.2 Descripción del entorno**

#### **1.1.2.1 Enfoque del control interno en Latinoamérica y el mundo**

En 1992 el Comité de Treadway busca una manera de estandarizar su modelo de control interno, el cual, a lo largo de los años ha ido actualizándose conforme a las necesidades globales y adaptándose en diferentes países a su realidad (Wang et al.,

2020). Así también, la Federación Internacional de Contadores (2018) une esfuerzos con entidades afines para facilitar el desarrollo global basado en el intercambio de conocimientos y las buenas prácticas. A nivel internacional en regiones anglosajonas aparece el control interno como una novedosa forma de mantener un orden y regular sus operaciones, lo que permite mantenerse en un ciclo de mejora continua, expidiendo así modelos que facilitarían y estandarizarían el control (Contraloría General de la República de Costa Rica, 2015). Sin embargo, estos modelos quedaron limitados para Latinoamérica.

Una región con un nivel de fraude que no disminuye con el tiempo, sino aumentan, a pesar de esto, solo Chile, Brasil, México, Colombia, Perú y Argentina, cuentan con leyes anticorrupción, pero solo el 38% de las entidades conocen el impacto de estas normas, que apoyarían a evitar el fraude empresarial (BDO Global, 2018).

Los niveles de corrupción en América Latina asciende a un promedio de 68.7 % (Universidad Autónoma de Madrid, 2022) siendo una problemática tanto en entidades públicas como empresas privadas. Debido a la pandemia de COVID-19 los fraudes y estafas comerciales ascendieron, en la actualidad tres de cuatro tiendas comerciales han sufrido intentos de fraude en el mundo (Cybersource a Visa Solution, 2021). Así, la corrupción y fraudes generan un ambiente de desconfianza en posibles inversores a nivel mundial.

#### **1.1.2.2 Enfoque del control interno en Ecuador**

En Ecuador la existencia de leyes para el control interno está dirigidas al sector público. A pesar de los esfuerzos de las entidades reguladoras como la Contraloría General del Estado y las unidades de auditoría se conoce abiertamente la cantidad de fraudes organizacionales, juicios por faltas y robos a las entidades producto de la falta de controles (Cáceres García, 2018). Estos perjuicios a las entidades se presentan en empresas grandes, medianas y pequeñas sin discriminación.

A pesar de que la normativa tiene enfoque para las entidades públicas bajo el orden de la Contraloría General del Estado (2009), sirve como referencia para la creación del

procedimientos de control interno para las entidades privadas, siempre en base a los cinco componentes del control interno. La base bajo la que se sigue el modelo de control es COSO con sus respectivas actualizaciones.

Según Vergara et al. (2021) se evidencia la falta de control tanto administrativo, contable y en las finanzas de las empresas, tanto en entidades públicas como privadas, lo que incluso afecta a su rendimiento con clientes y colaboradores. Entre los casos más conocidos de fraude empresarial en el Ecuador el valor del perjuicio al Servicio de Rentas Internas asciende a 400.000 dólares (Naranjo, 2021), en donde se ven implicados un contador y auditores, en tres entidades con bajo nivel de control interno. También se presencia el fraude al Instituto de Seguridad Social de la Policía Nacional (ISSPOL) en el que se ven implicados más de 800 millones de dólares (Redacción Primicias, 2020), el cual afecta a cientos de afiliados en el Ecuador.

En general el país centra sus esfuerzos legales en el sector público, y se sugiere a todas las empresas que manejen recursos de entidades privadas se regule el control para evitar fraudes y corrupción (Peña Villacís, 2022). En fin, un sistema de control interno facilita la consecución de los objetivos empresariales y aporta a una mayor confiabilidad.

### **1.1.2.3 Manejo del control interno en la empresa “Esquissito”**

El sector productivo del Ecuador se centra en la promoción de cadenas de producción de frutas, verduras, en un ambiente competitivo y dinámico (Moreno-Miranda et al., 2020). La ciudad de Ambato se caracteriza por ser un sector estratégico para todo el Ecuador, conectando y facilitando el flujo de mercados. En conocimiento de las facilidades que brinda el sector para el mercado de alimentos la empresa “Esquissito” nace, al pasar de los años siguió creciendo de manera repentina con relación a su competencia más desarrollada. Los últimos años de pandemia, contra todo pronóstico, generaron una oportunidad para la empresa al ingresar a nuevos mercados (Valle, 2022).

Mediante la evaluación del sistema de control se permite conocer como interactúan los procesos tanto administrativos como financieros de la empresa, lo que determina las

falencias de los procesos (Calle et al., 2020). Sin embargo, la empresa no contaba con un documento formal con el cual el gerente pueda controlar el desarrollo de los empleados ni las finanzas en sus diferentes departamentos lo que provocó también el aumento de pérdidas monetarias, de inventario y recursos, pérdidas que han sido asumidas por la entidad sin determinar responsables directos. Por lo que se puede afirmar que el control era casi inexistente, y la sobre confianza de gerencia provocó el desarrollo de conflictos (Valle, 2022).

### **1.1.3 Justificación**

El presente proyecto integrador buscó diseñar un sistema integral de Control Interno para la empresa “Esquissito”, bajo el modelo COSO 2013, implementando procedimientos que garanticen un mejor manejo de la empresa facilitando su crecimiento y la toma de decisiones. Se busca apoyar a la mitigación de los costos derivados de enfrentar problemas y conflictos entre gerencia y los administradores de los diferentes departamentos (Wali, 2020). Al presenciar que la entidad no realizaba cambios ni implementaba políticas conforme a sus necesidades, no se lograba contrarrestar las amenazas que aumentan con el tiempo. El tener un exceso de confianza que no destina recursos monetarios para implementar un sistema de control interno complica la toma de decisiones de alta gerencia y su crecimiento en el mercado (Chunli et al., 2017).

El control interno en la entidad era inexistente, debido a que no se contaba con un documento formal que regule los procedimientos que los empleados deben seguir en todos los departamentos para garantizar una mayor seguridad y gestión de los recursos, solo se cumple con lo que ha sido socializado por la gerente y los administradores de manera oral, generando inconvenientes.

La entidad “Esquissito” se encontró presta a brindar los datos e información requerida, también facilitó las entrevistas con los trabajadores y empleados en el horario pertinente, al entender el beneficio del diseño del sistema de control interno en su entidad, la gerente demostró sus expectativas frente al trabajo realizado. Esto aportó a la detección y manejo adecuado de los riesgos a los que se enfrenta la entidad, como pérdidas de materia prima y materiales complementarios, falta de control en las

devoluciones realizadas por los vendedores, poca comunicación entre el departamentos, falta de segregación de funciones, y recuperación de cartera (Valle, 2022).

#### **1.1.4 Objetivos**

##### **1.1.4.1 Objetivo general**

Diseñar el sistema de control interno a la empresa “Esquissito” para el mejoramiento de la eficiencia y eficacia de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de normativas.

##### **1.1.4.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar la situación actual de la empresa “Esquissito” para la identificación vulnerabilidades y riesgos
- Desarrollar el sistema de control interno a la empresa “Esquissito” con el establecimiento de políticas y procedimientos con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos

#### **1.2 Revisión de la literatura**

##### **1.2.1 La teoría general de sistemas y su enfoque en el control interno**

La teoría mantiene una premisa en la cual un sistema está formado por otros menores que bajo una estructura delimitada funcionan y se desarrollan (Bertalanffy, 1968). En este proyecto se reconoce a la empresa “Esquissito” como un sistema integral que funciona gracias a los esfuerzos en recursos tanto humanos como financieros que interactúan entre sí. Al presentar un constante desarrollo, se busca el planteamiento de un sistema de control interno que garantice confiabilidad y la efectividad en los procesos que se presentan.

##### **1.2.1.1 Relación del control interno con el desempeño financiero, gestión del capital y efectividad en las empresas**

De acuerdo al estudio realizado por Kabuye et al. (2019) un sistema de control interno, basado en políticas efectivas se relaciona con el desarrollo del desempeño financiero. En este sentido, Salas & María (2016) afirman que el desempeño de una entidad

depende de la visión enfocada a sistemas eficientes de control interno. Por ello, el sistema debe ser diseñado en función de los objetivos organizacionales.

En una organización se reconoce al gerente como el encargado del diseño de sistemas de control, así como de la gestión del capital (Choi, 2022). La teoría de agencia según Ganga et al. (2015) indica que gerencia, a pesar de estar obligada a rendir cuentas, mantiene la potestad sobre el manejo de recursos. En efecto, Aminu (2015) indica que la gestión del capital es un elemento imprescindible para la supervivencia de toda empresa.

Entre los componentes de control interno, la información y comunicación sirve como predictor sobre los objetivos para rendición de cuentas, legalidad y protección de activos, mientras que los demás aportan a la efectividad de los objetivos de control (Fidan & Teksen, 2021). Así mismo, González & Hernández (2007) afirma que la finalidad del control interno es implementar procesos enfocados al cumplimiento mediante la protección de recursos.

La implementación de políticas y procedimientos de control social y administrativo en relación con el desafío de la dirección de la gestión de recursos permite un desarrollo efectivo (Alianak, 2014). Por el contrario, un sistema ineficiente puede provocar el desvío de recursos, lo que afecta de manera negativa a la entidad (Parra Castañeda, 2014). En consecuencia, la relación que mantiene el desempeño financiero, la gestión de capital

## **1.2.2 Control interno**

### **1.2.2.1 Concepto de control interno**

El control interno se entiende como un proceso diseñado por los altos funcionarios de una entidad en conjunto con otros profesionales en el tema, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de una entidad, entre los que está efectividad de las operaciones, confianza en la información financiera y el cumplimiento de normativa, regulaciones y leyes (Mantilla, 2007). Se debe tener en cuenta que el control interno no solo se realiza a la normativa y reglamentos internos, sino también externamente, y en base a otros lineamientos, tanto financieros como de gestión.



Se entiende que los controles internos son de alta calidad, sin exceder recursos monetarios, ni tampoco escatimar en gastos para implementarlos en áreas claves. Si se quiere garantizar la razonabilidad de la información financiera, reducir toda clase de errores materiales, humanos, se deben implementar mecanismos que mejoren continuamente los procesos y la reducción de riesgos (Alzeban, 2019). Los controles deben ser enfocados a las necesidades de las empresas.

La máxima autoridad reguladora del país implementa normas para el control interno, estas sirven como guía para las entidades que requieran de un ejemplo de regularización. En esta normativa se indica que el control interno se define en procesos integrales implementados por la máxima autoridad, la gerencia y los empleados de cada entidad para proporcionar una seguridad razonable de que se logran los objetivos y recursos de la organización.(Contraloría General del Estado, 2009). A pesar de que la finalidad de la presente normativa está enfocada a entidades públicas, el sector privado adopta estas normas a la realidad de sus empresas y sus necesidades.

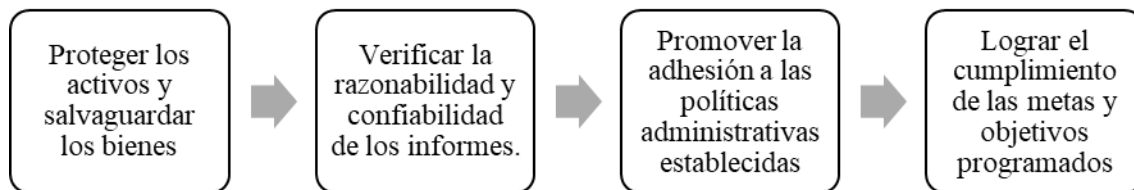
#### **1.2.2.2 Importancia del control interno**

Al sumergirse en un mercado cambiante y competitivo es necesario tener en cuenta factores que amenacen constantemente a la entidad, para reducir estos riesgos se requiere la implementación de un sistema de control interno. Toda entidad, ya sea pequeña, mediana o grande, debe adaptarse a la constante incertidumbre, y evaluar la gestión que sustente las necesidades imperativas de las empresas (Parra Castañeda, 2014). El control interno permite una regulación integral a la entidad, evitando la materialización de amenazas y gestionando de manera efectiva y eficiente los recursos.

#### **1.2.2.3 Objetivos del control interno**

Un sistema de control interno integral se maneja bajo cuatro criterios para cumplir su función. Esto, en conjunto al apoyo de la directiva, y empleados, y respetando las metas, misión y visión de la entidad se logra con la optimización de recursos.

**Ilustración 4: Objetivos del control interno**



**Fuente:** Estupiñán (2006)

**Elaborado por:** Vélez (2022)

El cumplimiento de estos objetivos garantiza una mayor efectividad en el funcionamiento del sistema de control.

**1.2.2.4 Metodología COSO III o COSO 2013**

El modelo COSO diseñado para el control interno se ha actualizado a las necesidades del mercado, los objetivos del control interno sufrieron variaciones que permitan continuar su vigencia. Entre las principales actualizaciones se presenta al aplicar la metodología, al tomar en cuenta el ambiente y naturaleza de la entidad para su desarrollo (Grajales-Gaviria & Castellanos-Polo, 2018).

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission en 1992 implementa una serie de recomendaciones para poder alcanzar el cumplimiento de los objetivos institucionales, y gestionar los recursos de la entidad (Rivas M, 2011). Este comité se encarga de actualizar y fundamentar los métodos que expone para la estandarización internacional del control interno.

Se debe tener en cuenta que un sistema de control interno se vuelve un medio para alcanzar un fin, el cumplimiento de los objetivos institucionales con una gestión justa y efectiva de los recursos (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores, 2015), sin embargo, es responsabilidad de todos que un sistema de control interno implementado sea exitoso, ya que se vuelve un proceso que se lleva a cabo permanentemente en la entidad, en todos los niveles, con el funcionamiento regular de las operaciones.

### 1.2.2.5 Principios de control interno

El control interno basado en la metodología COSO III está compuesto por diecisiete principios que aportan a una universalidad de control en sus componentes.

**Tabla 1: Principios de control interno**

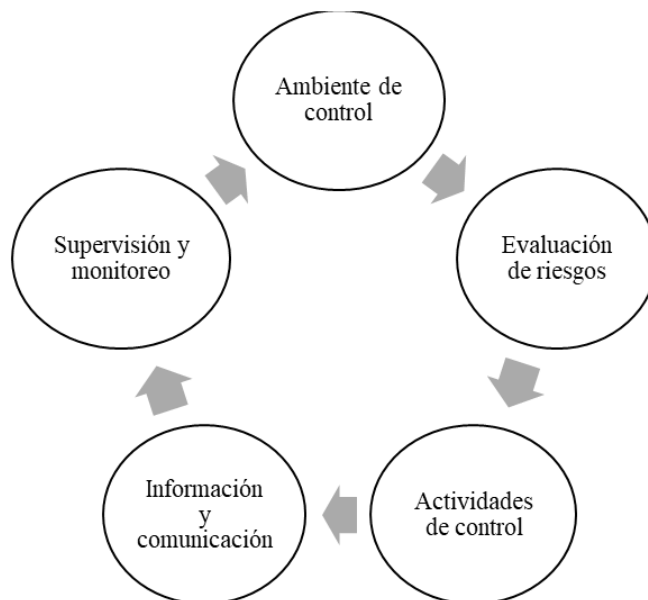
<b>Componentes</b>	<b>Principios de COSO III</b>
<b>Ambiente de control</b>	1. Demuestra los valores éticos y su compromiso por cumplirlos. 2. Mantiene responsabilidad en vigilancia. 3. Especifica una estructura para conseguir sus objetivos. 4. Evidencia compromiso con la competencia. 5. Demuestra su responsabilidad.
<b>Evaluación de riesgos</b>	6. Se presenta con claridad los objetivos y es posible evaluar los riesgos. 7. Identifica riesgos y propone soluciones para evitarlos. 8. Evalúe el riesgo de fraude. 9. Identifica cambios que afecten al sistema de control interno.
<b>Actividades de control</b>	10. Propone actividades que minimicen los riesgos. 11. Desarrolla controles en la tecnología. 12. Pone en acción políticas de control.
<b>Información y comunicación</b>	13. Utiliza información de calidad para aportar al funcionamiento de sistema de control. 14. La comunicación interna contiene responsabilidades y objetivos. 15. Comunicar externamente material relevante de control.
<b>Supervisión y monitoreo</b>	16. Las evaluaciones se dan de manera continua. 17. Evalúa la comunicación de deficiencias de control interno.

**Fuente:** Coloma Castro & De La Costa Lara (2014)

### 1.2.2.6 Componentes del control interno

El modelo de Control Interno basado en la metodología COSO, se dividen en cinco componentes que se enmarcan en el cumplimiento de objetivos, sin embargo un sistema no garantiza el éxito, pero sí una herramienta que sirva para controlar y adaptable a las necesidades, un sistema donde exista confianza entre los directivos y el resto de colaboradores (Grajales-Gaviria & Castellanos-Polo, 2018).

### Ilustración 5: Componentes del control interno



Fuente: Chunli et al. (2017)

#### 1.2.2.7 Ambiente de control

Se entiende como ambiente de control como el elemento integrante del resto de los componentes, al ser “el ambiente de control sienta las pautas para el funcionamiento legal y armónico de los órganos, organismos, organizaciones y demás entidades”(Marian et al., 2022, p.3), aquí se analiza la planeación, integridad, estrategias, valores institucionales, organización estructural, responsabilidades de los funcionarios, objetivos de la entidad.

Es la esencia de toda entidad, las características que los representan, su integridad, competencia, y los valores con los que se opera (Dextre Flores, José Carlos; Del Pozo Rivas, 2012), el ambiente de control brinda un conocimiento general de la entidad, lo que facilita relacionarse con esta, y así detectar las operaciones que se requieren en la empresa para el correcto diseño de un sistema de control interno. Para la Contraloría General del Estado (2009), el ambiente de control es el conjunto de conductas que asume la dirección y presenta como reglamento para las personas que integran la organización, mediante valores, reglas, prácticas sanas, generando una cultura organizacional de control interno, manteniendo la esencia de la ética y los principios de todos los colaboradores que integran el sistema. La normativa divide el ambiente de control en: integridad y valores éticos, administración estratégica, políticas para el

talento humano, estructura organizativa, delegación de autoridad, competencia profesional, coordinación de acciones organizacionales y finalmente adhesión a las políticas de la entidad.

#### **1.2.2.8 Evaluación de riesgo**

Se entiende como adaptación al nuevo mercado competitivo y globalizado, el implementar una evaluación de riesgos, mediante acciones puntuales y ágiles que permitan que la empresa prevenga la materialización de estos riesgos. El riesgo debe mantener una relación entre la oportunidad que este suceda y el impacto que este generará en la entidad, por esto es necesario gestionar los riesgos (Albanese, 2012). Los riesgos se encuentran en todo lugar y a todo momento por eso es necesario medirlos, se dividen en tres tipos, riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

#### **Riesgo inherente**

El riesgo inherente se define como la posibilidad de que existan errores de gestión tanto financiera, como administrativa antes de verificar la efectividad del sistema de control interno (Contraloría General del Estado, 2009a). Es decir, son riesgos ajenos a la administración de la empresa y la gestión de los recursos, no se pueden controlar, pero si buscar mecanismos que reduzcan las posibles consecuencias.

#### **Riesgo de control**

Riesgo de control se presenta cuando ya existe un sistema de control interno estructurado y en funcionamiento en la entidad, aparece este tipo de riesgo cuando el sistema mantiene errores o defectos que no son detectados y afectan negativamente a la razonabilidad de los estados financieros y la gestión de la empresa (Mesén Figueroa, 2009). Debido a que es responsabilidad de la máxima autoridad supervisar el sistema de control interno que se implemente, se debe reducir todos los riesgos posibles.

#### **Riesgo de detección**

El riesgo de detección apela a la eficiencia profesional del auditor externo, o interno dependiendo de la entidad y su estructura. Se detectan en base a la administración de los recursos, el logro de objetivos se da mediante una comprensión de métodos

aplicados (Cartaya, 2014). Estos riesgos no siempre son detectados por la máxima autoridad, lo que supone una amenaza o vulnerabilidad.

#### **1.2.2.9 Actividades de control**

Para implementar un sistema, es necesario aplicar ciertas acciones en áreas estratégicas de la institución, en etapas específicas y en procesos esenciales que minimicen los riesgos que pueden tener un impacto directo en el cumplimiento de los objetivos institucionales (Morales Morales, 2017), para lograr implementar estos procesos y mecanismos estratégicos se debe contar con políticas internas que los respalden, políticas que generalmente son redactadas por la administración de la entidad.

Estas actividades implementadas, aseguran el cumplimiento de propósitos que tiene la entidad, basándose en cinco elementos que facilitan la integración de la realidad de las actividades, con las necesidades financieras de toda institución. Primero, las políticas de operación, mediante las cuales se redactan los presupuestos que se requieren para un periodo determinado de funcionamiento de la empresa. Luego está el diseño de procesos, donde se establecen las actividades de cada funcionario, más su responsabilidad en el grado que corresponda. Posteriormente se requiere un diseño de indicadores, los cuales son indispensables para autoevaluar la realidad de la institución, en base a la gestión, el desempeño, y el nivel de riesgos. Finalmente, se encuentra el manual de procesos, que brinda a la organización un instrumento donde se pueda comprender con facilidad los ejes y objetivos y así también evaluarlos con regularidad (Mejía, 2005).

#### **1.2.2.10 Información y comunicación**

Las entidades en su mayoría han adquirido sistemas informáticos que faciliten el tratamiento de la información de sus transacciones monetarias y financieras, así como también la comunicación efectiva, rápida y segura. Existen sistemas que procesan la información para la toma de decisiones ya sean en departamentos productivos, contables, administrativos y financieros (Domínguez, 2003). La empresa debe privar por una comunicación efectiva, para que todos los departamentos y niveles se mantengan actualizados acerca de disposiciones y comunicados emergentes.

Dentro de la comunicación, se identifican ciertos elementos que interactúan en la entidad, los cuales son, institucional, interna y comercial, estos tres tipos de comunicaciones aportan para el entendimiento y diferenciación de formas para mantener la intención empresarial y el cumplimiento de objetivos (Apolo et al., 2017). Diferenciar niveles de tratos, es necesario para poder comunicarse tanto interna como externamente con proveedores, otras empresas relacionadas, entre otras.

La máxima autoridad es la encargada de identificar, y comunicar lo que considere pertinente para el cumplimiento de las actividades de los funcionarios (Contraloría General del Estado, 2009). Los funcionarios deben estar prestos a ser receptores de cuanta información les sea comunicada bajo las políticas de la institución, en el contexto laboral.

#### **1.2.2.11 Supervisión y monitoreo**

Se requieren de actividades de supervisión para evaluar si el resto de los componentes de control interno se encuentran en funcionamiento. Las evaluaciones se deben presentar en todos los niveles de la organización periódicamente, bajo criterios establecidos por la dirección administrativa (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). La supervisión y monitoreo se basa en desarrollar etapas de control, con procesos que puedan ser mejorados de manera continua (Holguín & Orlando, 2016).

#### **1.2.2.12 Tipos de control interno**

El control interno se maneja en diferentes momentos, partiendo de base como el control interno administrativo (Estupiñán, 2006).

**Tabla 2: Tipos de control interno**

<b>Control interno contable</b>	<b>Control interno administrativo</b>
Diseñado para clasificar los montos adecuados en las cuentas pertinentes, que la información sea oportuna (Estupiñán, 2006)	Procedimientos para organizar la empresa, coordinar funciones y lograr objetivos.(Estupiñán, 2006)

<b>Control interno previo</b>	<b>Control interno continuo</b>	<b>Control interno posterior</b>
Existen diferentes niveles en la entidad antes de tomar una decisión (Contraloría General del Estado, 2009)	La directiva de una entidad propone procedimientos continuos bajo los cuales monitorea el funcionamiento de la entidad (Contraloría General del Estado, 2009)	Se realizan controles posteriores para verificar la efectividad del sistema, en el componente de supervisión.(Contraloría General del Estado, 2009)

**Elaborado por:** Vélez (2022)

### **1.2.2.13 Métodos de evaluación de control interno**

El sistema de control interno debe sujetarse a una evaluación constante, por parte de un auditor externo calificado por la Superintendencia de Compañías en los plazos establecidos. Todo sistema puede ser medible y perfeccionable, más cuando estos regulan el funcionamiento integral de una organización. Por esto, se aconseja realizar la medición del riesgo, determinación de nivel de confianza y tipo de riesgos que se maneja en el sistema.

#### **Método descriptivo**

Consiste en la descripción de las actividades que desarrolla un empleado dentro de su unidad de trabajo, haciendo referencia a los sistemas administrativos, siempre de manera objetiva, manteniendo integridad al momento de narrar los procedimientos mientras siga el curso normal de las actividades, para así medir de manera más confiable como afecta al área de trabajo donde se desarrolla (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2010).

#### **Método del cuestionario**

Uno de los métodos más utilizados por los profesionales, ya que el auditor genera interrogantes con respuestas de sí o no, enfocadas a obtener una fórmula acerca del control sobre las actividades tanto inherentes como las operaciones establecidas a diario (Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 2010). Las respuestas afirmativas se interpretan como el cumplimiento de controles, mientras que las respuestas negativas se interpretan como que los controles son inexistentes o no son acatados por



lo que se vuelven riesgos que será medidos mediante porcentajes de nivel de confianza y nivel de riesgo, gracias a una matriz que analiza incluso la posible afectación de la materialización de los riesgos.

### **Método gráfico**

Este método se emplea mediante flujogramas que permiten identificar los puestos de cada empleado, y así establecer las acciones de control que este atraviesa para su ejecución diaria. El auditor o encargado de realizar la evaluación de control interno, debe tener una habilidad profesional para poder identificar procesos clave que revelen las posibles debilidades de un sistema de control interno.(Pereira Palomo, 2019)

## CAPÍTULO II

### METODOLOGÍA

#### 2.1 Descripción de la metodología

##### 2.1.1 Unidad de análisis

El Marco Integrado de Control Interno publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), el cuál sirve como modelo a seguir para que la entidad diseñar, implementar y generar un sistema de control interno en la entidad, así como supervisar su funcionamiento en un periodo de tiempo, por eso fue el modelo escogido para seguir la metodología del proyecto integrador.

En el diseño del sistema de control interno administrativo se designa como unidad de análisis a la empresa “Esquissito”, aplicado en sus cuatro departamentos, el administrativo contable, producción, comercialización, y de salud y seguridad. El departamento contable y administrativo se encuentra conformado por cuatro personas, gerente, administradora, una contadora externa y un auxiliar. En producción se encuentran trece personas por los diversos procesos requeridos. El área de comercialización se encuentran cuatro vendedores y en el departamento salud y seguridad ocupacional una persona.

El control interno se dividió por departamentos con la entrega de procedimientos, políticas y lineamientos que regulen las actividades de empleados y trabajadores, en base a la visión estratégica de la gerencia y sus objetivos organizacionales.

##### 2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

*Fuentes de información primaria.* – Gracias a la facilidad brindada por la autorización de la gerencia de la empresa “Esquissito” se pudo obtener directamente la información de los trabajadores y empleados. En el estudio se aplicaron entrevistas con la gerente, administradora y contadora. También se aplicaron encuestas a los cuatro representantes de cada departamento.

**Tabla 3: Personas encuestadas y entrevistadas**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Departamento</b>
María del Carmen Valle	Gerente	Administrativo
Alexandra Caiza	Administradora	Administrativo
Wilmer Ramos	Jefe de producción	Producción
Erika Martínez	Contadora	Asesora externa
Maximiliano Bahamonde	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Salud y seguridad ocupacional

**Fuente:** Valle (2022)

**Encuesta.** – Las encuestas se aplicaron en la matriz de la empresa “Esquissito”, el día nueve de diciembre de 2022, con la autorización de la gerencia. Se desarrolló la encuesta en aproximadamente tres minutos. La finalidad de la encuesta es conocer la realidad de los procesos de control que se llevan a cabo en los departamentos de la entidad.

**Cuestionario.** – En el presente proyecto se utilizaron cuestionarios de control interno administrativos, con 54 preguntas dicotómicas y cerradas, las cuales fueron desarrolladas en base a los diecisiete principios del COSO III.

Los cuestionarios validados son obtenidos de Estupiñán (2006), y se encuentran detallados en el Anexo 1.

**Entrevistas.** – Las entrevistas fueron aplicadas el nueve de diciembre de 2022, con la autorización de la gerente, en las instalaciones de la empresa, se pudo entrevistar a la gerente, administradora y a la contadora, con la finalidad de obtener de primera mano cómo se toman decisiones y se aplican controles, si existe supervisión constante, y también conocer los principales problemas que se presentan en la entidad.

**Guion de entrevista.** – Se realizaron diez preguntas, la entrevista tuvo una duración aproximada de siete minutos por personas, todos los participantes fueron autorizados

a responder por la gerencia. Se aplicó la entrevista a la Ing. María Valle y a la administradora Ing. Alexandra Caiza.

**Tabla 4: Guía de entrevista a la gerente general Ing. María Valle**

<b>Preguntas</b>	<b>Dimensión</b>
1. ¿Considera que existe una cultura organizacional específica en la entidad?	<i>Ambiente de control</i>
2. ¿Considera que los empleados conocen la misión y visión de la empresa?	
3. ¿Existe un sistema de control interno por escrito para la entidad?	<i>Evaluación de riesgos</i>
4. ¿Se conocen los riesgos y amenazas para la entidad en crecimiento?	
5. ¿Se evalúa los riesgos según la naturaleza de la empresa, para así proponer soluciones por parte de la gerencia?	
6. ¿El personal se encuentra capacitado según el trabajo que desempeña?	<i>Actividades de control</i>
7. ¿Existe segregación de funciones para resolver problemas en los diferentes departamentos, y los empleados saben dónde acudir?	
8. ¿Cómo se comunican decisiones o resoluciones a los empleados?	<i>Información y comunicación</i>
9. ¿Se comunican novedades entre los departamentos de manera regular?	
10. ¿Usted supervisa de manera personalizada que los empleados cumplan con lo dispuesto?	<i>Supervisión y monitoreo</i>

**Elaborado:** Vélez (2022)

**Tabla 5: Guía de entrevista a la asistente administrativa Ing. Alexandra Caiza**

<b>Pregunta</b>	<b>Dimensión</b>
1. ¿Conoce la importancia de un sistema de control interno?	<i>Ambiente de Control</i>
2. ¿Todos los empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa?	
3. ¿Considera que el crecimiento de la empresa requiere cambios en los controles?	<i>Actividades de Control</i>
4. ¿Existe un manual de funciones para los empleados?	
5. ¿Existen responsables en cada departamento?	
6. ¿Podría mencionar los procesos que se desarrollen en la empresa?	
7. ¿Han aumentado los riesgos que afectan al funcionamiento de la empresa?	<i>Evaluación de riesgos</i>
8. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de la empresa?	
9. ¿Considera que los empleados están capacitados para el puesto que desempeñan?	
10. ¿Considera que la empresa mantiene una línea de comunicación de información oficial?	<i>Información y comunicación</i>

Elaborado: Vélez (2022)

### 2.1.3 Fases del desarrollo

**Tabla 6: Frases de desarrollo**

<b>Fases</b>	<b>Evidencia</b>	<b>Resultado</b>
<b>Fase I Diagnóstico</b>	Detalle estratégico de la empresa Guía de entrevista Cuestionario de control interno basado en los principios de COSO III Evaluación del nivel de riesgo y nivel de confianza	Informe de Control Interno

<b>Fase II Diseño e implementación</b>	Ambiente de control. – Manual de funciones Evaluación de riesgos. – Matriz de riesgo Actividades de control. – Flujogramas de todos los procesos administrativos Información y comunicación. – Actividades de supervisión. – Check list para los procesos administrativos	Sistema de control interno
--	--	----------------------------

**Elaborado:** Vélez (2022)

### **Fase I - Diagnóstico**

En la fase de diagnóstico se procedió a tener un contacto inicial con la empresa, con el acercamiento mediante el detalle estratégico donde se detallaba su misión, visión y valores corporativos, posterior a esto, se desarrolló la entrevista con la gerente y asistente administradora donde se conoció el estado de la empresa y cómo se desarrollaron los procesos. Como siguiente paso se aplicó el cuestionario de control interno basado en los principios COSO III, donde mediante una matriz se pudo determinar el nivel de riesgo y de confianza que se evidencia en la entidad, tanto de manera específica por cada componente de control, como a nivel general. Finalmente, se obtuvo el informe de control interno donde se detallan las debilidades y amenazas de la entidad.

### **Fase II Diseño e implementación**

Se procedió a diseñar una propuesta por cada componente de control interno, para el Ambiente de Control se diseñó un manual de funciones para cada puesto de trabajo en todos los departamentos de la entidad, en la Evaluación de Riesgos se realizó una matriz que incluya todas las amenazas y vulnerabilidades que presenta la empresa, en las Actividades de Control se realizaron flujogramas con las descripciones de todos los procesos que se desarrollan en los departamentos, para el componente de Información y Comunicación se diseñaron políticas para garantizar una clara difusión de decisiones entre niveles. Finalmente, para el componente de Actividades de Supervisión se diseñó un Check list para que la gerencia pueda comprobar la situación real del sistema de control interno. Completando así el sistema de control interno administrativo bajo la metodología COSO 2013.

## CAPÍTULO III

### DESARROLLO

#### 3.1 Diagnóstico de la empresa “Esquissito”

Para conocer la situación en la que se encontraba la empresa, primero se realizó un acercamiento general, posterior a esto, se desarrollaron entrevistas con la gerente general y la asistente administrativa. Así como la aplicación de un cuestionario de control interno basado en los 17 principios COSO.

A continuación, se presenta el desarrollo de la entrevista realizada.

**Tabla 7: Entrevista a la Ing. María del Carmen Valle-Gerente general**

Pregunta	Respuesta	Observaciones
1. ¿Considera que existe una cultura organizacional específica en la entidad?	La empresa comenzó como un emprendimiento familiar, siempre se mantuvo una cultura de trabajo y esfuerzo, y es algo que se ha ido manteniendo con la incorporación de nuevos empleados.	
2. ¿Considera que los empleados conocen la misión y visión de la empresa?	Se socializan la misión, visión y valores al momento de que los empleados nuevos tienen su inducción, pero no es algo que se tiene en cuenta para recordar en general.	
3. ¿Existe un sistema de control interno por escrito para la entidad?	No, la empresa no tiene un sistema de control interno no políticas por escrito, las disposiciones tomadas por mí se las comunico a la Ing. Alexandra y ella a su vez se lo socializa a todos los trabajadores y empleados.	Las disposiciones no se encuentran detalladas por escrito.

- 
4. ¿Se conocen los riesgos y amenazas para la entidad en crecimiento?
- No se conocen riesgos ni amenazas más allá de la competencia, pero se identifican falencias al crecer de una manera imprevista, se comenzó a perder inventario, existen equivocaciones constantes tanto en el área de producción como en administración y es preocupante ya que se han llegado a devolver grandes pedidos.
5. ¿Se evalúa los riesgos según la naturaleza de la empresa, para proponer soluciones por parte de la gerencia?
- No, únicamente como gerente me encargo de resolver problemas que sean muy significativos, administración se encarga de resolver los riesgos que se presenten a diario.
- No se encuentran identificados los riesgos según la naturaleza
6. ¿El personal se encuentra capacitado según el trabajo que desempeña?
- Sí, al contratar el personal se lo capacita por quince días, luego de eso se somete a un tiempo de prueba de tres meses.
7. ¿Existe segregación de funciones para resolver problemas en los diferentes departamentos, y los empleados saben dónde acudir?
- La Ing. Alexandra es la encargada de solucionar los problemas que se puedan presentar, y debe comunicarme los más importantes o aquellos que no tengan solución.
-



---

8. ¿Cómo se comunican decisiones o resoluciones a los empleados?	Yo se lo comunicó a administración, y la persona encargada se lo hace saber a todos los empleados y trabajadores a los que les concierna.	
9. ¿Se comunican novedades entre los departamentos de manera regular?	No entre los departamentos solo a administración o a mí, y solo en caso de ser necesario	No hay líneas de comunicación oficiales entre departamentos
10. ¿Usted supervisa de manera personalizada los empleados dispuestos?	No superviso el trabajo de nadie, me baso en cómo se entregan y se cumplen los pedidos, que la producción salga buena y no haya errores en esos procesos.	

---

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 8: Entrevista a la Ing. Alexandra Caiza- Asistente administrativa**

Pregunta	Respuesta	Observaciones
1. ¿Conoce la importancia de un sistema de control interno?	No, nunca se ha implementado en la entidad, pero hay controles generales que permiten que la empresa se mantenga en orden.	No se tienen conocimientos técnicos sobre el control interno
2. ¿Considera que el crecimiento de la empresa requiere cambios en los controles?	Sí, porque el momento en que la empresa pasa a ser mediana empresa requiere implementaciones de sistemas en todos los procesos	
3. ¿Han aumentado los riesgos que afectan al	El solo hecho de tener un crecimiento tan repentino volvió a la empresa más vulnerable a los riesgos.	

---

---

funcionamiento de la empresa?

4. ¿Considera que los empleados están capacitados para el puesto que desempeñan?

Todos los empleados cuentan con un entrenamiento previo al momento de incorporarse a la empresa, sin considerar programas de inducción

Se los capacita desde antes de ser contratados, la inducción se presenta ya cuando se integran a la entidad.

5. ¿Considera que la empresa mantiene una línea de comunicación de información oficial?

No se cuenta con documentación ni sistemas electrónicos de correos ni documentación oficial, todo se informa de manera verbal o WhatsApp.

6. ¿Cuáles considera que son los principales riesgos de la empresa?

-Filtración de información esencial o delicada.

-Riesgos de contaminación en la producción.

-La cartera presenta un alto endeudamiento que desestabilizó el funcionamiento normal de la empresa.

-La inseguridad y el riesgo país.

-Existe un control de inventario manual por parte de gerencia, sin embargo, la contabilidad no refleja en el sistema la realidad existente.

-Existe competencia desleal en el mercado, por mote artesanal sin registros sanitarios que afectan a todo el mercado.

---

7. ¿Existe un manual de funciones para los empleados?	No existe un manual de funciones para los empleados formal, pero se detallan sus funciones en los contratos que firman, fuera de las órdenes directas de sus jefes.
8. ¿Existen responsables en cada departamento?	Se cuenta con un jefe de sección por cada departamento.
9. ¿Todos los empleados conocen la misión, visión y valores de la empresa?	Se realizó una capacitación para todos los empleados, según el cronograma del reglamento de salud y seguridad empresarial, por las exigencias del Ministerio de Trabajo

---

**Elaborado por:** Vélez (2022)

### **Cuestionario de Control Interno**

El cuestionario de control interno fue desarrollado a la Ing. Alexandra Caiza, quien es la encargada administrativa de la empresa, ella fue señalada por la gerente al ser la persona más cercana a todos los empleados y trabajadores en el manejo de la entidad en general. El objetivo principal de este cuestionario es diagnosticar el funcionamiento administrativo de la empresa, con un total de 54 preguntas basadas en los 17 principios de COSO 2013. El cuestionario respondido en su totalidad se encuentra en el Anexo 2.


#### *Ambiente de Control*

**Tabla 9: Cuestionario- Ambiente de control**

<i>Preguntas</i>		<i>Respuestas Calificación</i>			
		<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>PT</b>	<b>CT</b>
1	¿La empresa muestra compromiso con la integridad?	1		1	1

2	. ¿Se comparten los valores institucionales con todos los empleados?	1		1	1
3	. ¿Existe una cultura organizacional claramente definida?	1		1	1
4	. ¿Los directivos y empleados son evaluados en por su ética y valores?	1		1	1
5	. ¿La gerencia supervisa el funcionamiento del sistema de control interno?		0	1	0
6	. ¿Existe un responsable para supervisar cada departamento?	1		1	1
7	. ¿La gerencia evalúa el desempeño del sistema de control?		0	1	0
8	. ¿La gerencia estructura los niveles de autoridad?	1		1	1
9	. ¿Existe segregación de funciones en la empresa?	1		1	1
10	. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la entidad?	1		1	1
11	. ¿La empresa contrata y retiene personal competente?	1		1	1
12	. ¿Se cuenta con un sistema de contratación de personal que evalúe su competencia?	1		1	1
13	. ¿Se capacita regularmente al personal?	1		1	1
14	. ¿Se lleva a cabo análisis y valuación de puestos?	1		1	1
15	. ¿Los empleados contratados tienen ideales acordes a los objetivos de la empresa?	1		1	1
16	. ¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	1		1	1
17	. ¿La gerente delimita las responsabilidades de los empleados?	1		1	1
18	. ¿La empresa socializa los objetivos organizacionales con todos los niveles?		0	1	0
	<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>18</b>	<b>15</b>

Elaborado por: Vélez (2022)

<i>Ambiente de Control</i>				
Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza %	Nivel de riesgo %	Semaforización nivel de confianza
18	15	83,33	16,67	

Nivel de Confianza =	$\frac{(CT * 100)}{PT}$	Nivel de Riesgo =	100 % – NC
Nivel de Confianza =	$\frac{(15 * 100)}{18}$	Nivel de Riesgo =	100 %-83,33
Nivel de Confianza=	83,33	Nivel de Riesgo =	16,67

### Conclusiones

El componente de Ambiente de control presenta un nivel de confianza alto y un nivel de riesgos bajo, a pesar de que no se cuenta con un sistema de control interno formal, y la información de las decisiones de la gerente se comunican únicamente a administración. Gerencia no participa activamente en el control y la cultura organizacional de la empresa no es recordada regularmente a los empleados, los cuales con el paso del tiempo no reconocen la misión ni visión de la entidad.

### Propuesta


Desarrollar un manual de funciones para los diferentes departamentos de la empresa.

**Tabla 10: Cuestionario-Evaluación de riesgos**

	Preguntas	S	N	P	C
		í	o	T	T
19	¿La gerencia redacta sus objetivos empresariales?	1		1	1

20	. ¿La empresa direcciona los objetivos a la identificación de riesgos?		0	1	0
21	. ¿La empresa evalúa los riesgos relacionados a los objetivos?		0	1	0
22	. ¿La empresa identifica riesgos en todos sus niveles?		0	1	0
23	. ¿La empresa tiene políticas para gestionar los riesgos?		0	1	0
24	. ¿La gerencia analiza cómo mitigar los riesgos?	1		1	1
25	. ¿La empresa considera evaluar los posibles niveles de fraude?	1		1	1
26	. ¿Existen políticas antifraude en la empresa?	1		1	1
27	. ¿El fraude es considerado dentro de los riesgos de la empresa?	1		1	1
28	. ¿Se identifican los cambios que pueden existir en la entidad?	1		1	1
29	. ¿Se evalúan los cambios que pueden afectar al control interno?		0	1	0
30	. ¿Se evalúa anualmente los cambios existentes en la empresa?	1		1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>7</b>

Elaborado por: Vélez (2022)

<i>Evaluación de Riesgos</i>				
<b>Ponderación total</b>	<b>Calificación total</b>	<b>Nivel de confianza %</b>	<b>Nivel de riesgo %</b>	<b>Semaforización nivel de confianza</b>
<b>12</b>	<b>7</b>	<b>58,33</b>	<b>41,67</b>	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(CT * 100)}{PT} = \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - NC$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(7 * 100)}{12} = \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - 58,33$$

<b>Nivel de Confianza=</b>	<b>58,33</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>41,67</b>
		=	

### Conclusiones

El componente de la Evaluación de Riesgos presenta un nivel de confianza moderado; así, el nivel de riesgos se presenta según la semaforización moderado, ya que en la empresa “Esquissito” no se direccionan objetivos a la identificación de riesgos, ni se cuentan con políticas que ayuden a mitigar los riesgos.

### Propuesta


Determinar los riesgos de la entidad mediante una matriz que permita gracias a la semaforización reconocer que tan vulnerable se encuentra la empresa frente a las amenazas que la rodea.

**Tabla 11: Cuestionario-Actividades de Control**

	<i>Preguntas</i>	<b>S</b>	<b>N</b>	<b>P</b>	<b>C</b>
		<b>í</b>	<b>o</b>	<b>T</b>	<b>T</b>
31	. ¿La gerencia define actividades de control permanente en todos los departamentos?	1		1	1
32	. ¿Las actividades de control se direccionan al cumplimiento de objetivos?	1		1	1

33	. ¿Se desarrollan actividades que contribuyan a la mitigación de riesgos?	1		1	1
34	. ¿Existen actividades para mantener el control sobre la tecnología?	1		1	1
35	. ¿Existe tecnología distribuida en todos los departamentos?	1		1	1
36	. ¿Existen responsables directos de los equipos tecnológicos?	1		1	1
37	. ¿Existen políticas por escrito que establecen el control interno?		0	1	0
38	. ¿La gerencia determina las líneas de control entre niveles?	1		1	1
39	. ¿Existe un responsable para verificar que se practiquen las políticas de control?	1		1	1
	<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>8</b>

Elaborado por: Vélez (2022)

<i>Actividades de Control</i>				
<b>Ponderación total</b>	<b>Calificación total</b>	<b>Nivel de confianza %</b>	<b>Nivel de riesgo %</b>	<b>Semaforización nivel de confianza</b>
<b>9</b>	<b>8</b>	<b>88,89</b>	<b>11,11</b>	

<b>Nivel de Confianza</b>	$= \frac{(CT * 100)}{PT}$	<b>Nivel de Riesgo</b>	$= 100 \% - NC$
---------------------------	---------------------------	------------------------	-----------------

<b>Nivel de Confianza</b>	$= \frac{(8 * 100)}{9}$	<b>Nivel de Riesgo</b>	$= 100 \% - 88,89$
---------------------------	-------------------------	------------------------	--------------------

<b>Nivel de Confianza=</b>	<b>88,89</b>	<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>11,11</b>
----------------------------	--------------	------------------------	--------------

### Conclusiones

El componente de Actividades de Control presenta un alto nivel de confianza y un bajo nivel de riesgo, sin embargo, el control se da empíricamente, la entidad no plasma en documentos formales ni por escrito los controles, lo que ocasiona que los trabajadores



y empleados cometan errores sin sanción, debido a que no existe una normativa interna que los regule.


### Propuesta

Redactar todos los procesos administrativos de la entidad bajo el método descriptivo, en conjunto con su respectivo flujograma, para garantizar un mejor control interno.

**Tabla 12: Cuestionario-Información y Comunicación**

	<i>Preguntas</i>	Sí	N o	P T	C T
40	. ¿Existen líneas de comunicación para transmitir información relevante?	1		1	1
41	. ¿Se genera información de calidad que aporte al control?	1		1	1
42	. ¿La empresa procesa la información según quien la emita?	1		1	1
43	. ¿La gerencia extiende comunicados internos por escrito?		0	1	0
44	. ¿Existen vías de comunicación oficiales en la empresa?	1		1	1
45	. ¿Se comunica la información sobre objetivos y responsabilidades?	1		1	1
46	. ¿La empresa tiene grupos de interés externos?		0	1	0
47	. ¿Se mantienen líneas de comunicación oficiales con grupos externos?		0	1	0
48	. ¿Se comunican elementos claves del funcionamiento del control interno?		0	1	0
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>5</b>

Elaborado por: Vélez (2022)

<b>Información y Comunicación</b>				
<b>Ponderación total</b>	<b>Calificación total</b>	<b>Nivel de confianza %</b>	<b>Nivel de riesgo %</b>	<b>Semaforización nivel de confianza</b>
<b>9</b>	<b>5</b>	<b>55,56</b>	<b>44,44</b>	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(CT * 100)}{PT} \qquad \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - NC$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(5 * 100)}{9} \qquad \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - 55,56$$

<b>Nivel de Confianza=</b>	<b>55,56</b>	<b>Nivel de Riesgo =</b>	<b>44,44</b>
----------------------------	--------------	--------------------------	--------------

### Conclusiones

El componente de Información y comunicación se muestra en un nivel moderado tanto en confianza como en riesgos. La empresa “Esquissito” no cuenta con líneas de comunicación oficiales, los empleados no reconocen las disposiciones en todos los niveles.

### Propuesta


Definir líneas de comunicación oficiales mediante una matriz donde se encuentren todos los empleados, y reconozcan los niveles de difusión.

**Tabla 13: Cuestionario-Actividades de supervisión**

	<i>Preguntas</i>	<b>Sí</b>	<b>No</b>	<b>P T</b>	<b>CT</b>
49	. ¿La gerencia desarrolla evaluaciones continuas sobre los procesos de la empresa?		0	1	0
50	. ¿Se evalúa de manera independiente cada componente de control interno?		0	1	0

5	. ¿Se evalúa el funcionamiento del sistema de control interno?		0	1	0
1					
5	. ¿Se comunican las deficiencias de control interno?		0	1	0
2					
5	. ¿Se aplican medidas correctivas para las deficiencias detectadas?	1		1	1
3					
5	. ¿Se determinan responsables por las deficiencias, en caso de existir?	1		1	1
4					
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

Elaborado: Vélez (2022)

<i>Actividades de supervisión</i>				
Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza %	Nivel de riesgo %	Semaforización nivel de confianza
<b>6</b>	<b>2</b>	<b>33,33</b>	<b>66,67</b>	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(CT * 100)}{PT}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - \text{NC}$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(2 * 100)}{6}$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - 33,33$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 33,33$$

$$\text{Nivel de Riesgo} = 66,67$$


### Conclusiones

El componente de Actividades de supervisión presenta una semaforización alarmante, al presentar un nivel de confianza bajo, y un nivel de riesgo alto, la gerencia no presenta una supervisión continua, la responsabilidad de cada jefe de sección no resalta frente a los inconvenientes que dificultan los procesos de la empresa.

## Propuesta

Definir políticas sobre las responsabilidades de la gerencia y su control, en conjunto con la determinación de las funciones de control de los jefes del respectivo departamento

### Nivel de Confianza y Riesgo de la empresa “Esquissito”

<i>Matriz general</i>				
Ponderación total	Calificación total	Nivel de confianza %	Nivel de riesgo %	Semaforización nivel de confianza
54	37	68,52	31,48	

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(CT * 100)}{PT} = \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - NC$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{(37 * 100)}{54} = \text{Nivel de Riesgo} = 100 \% - 68,52$$

$$\text{Nivel de Confianza} = 68,52 \quad \text{Nivel de Riesgo} = 31,48$$

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

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

## Conclusiones

El nivel de confianza en la empresa es moderado, así como su nivel de riesgo, por esto se evidencian riesgos y dificultades en el funcionamiento diario de la entidad, al no existir un control congruente al crecimiento exponencial de la empresa se requieren corregir procesos y determinar políticas que direccionen a todos a trabajar por la obtención de los objetivos empresariales.

**Propuesta**

Diseñar un sistema de control interno administrativo acorde a la naturaleza de la empresa “Esquissito” bajo los componentes de COSO III.

**Informe de control interno**

El informe completo se encuentra como Anexo.

### 3.2 Sistema de control interno COSO 2013

#### A. AMBIENTE DE CONTROL

El ambiente de control se conforma de normas, políticas y procedimientos que garanticen el desarrollo de control interno, marcando la conducta con valores y cultura organizacional, así como los parámetros para el desenvolvimiento de los colaboradores de la entidad. Se requiere incluir a empleados capacitados y comprometidos para desarrollar sus funciones.


#### Propuesta

Desarrollar un manual de funciones para los diferentes departamentos de la empresa.

#### Manual de Funciones

Se desarrolló el manual de funciones basándose en los requerimientos observados en los diferentes departamentos para los siguientes cargos: gerente general, asistente administrativa, jefe de producción, jefe de salud y seguridad ocupacional, escogedores, encargado de producción, chofer, envasadores, contadora.

**Tabla 14: Manual de funciones Gerente general**

 <b>EMPRESA “ESQUISSITO”</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. María del Carmen Valle
<b>Cargo:</b>	Gerente general
<b>Horario:</b>	08:30 am- 5:30 pm
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Regular el funcionamiento integral de la empresa, velar por el cumplimiento de objetivos y promover el crecimiento económico de la entidad
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Administración, atención al cliente, contabilidad básica
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años

<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, responsabilidad, perseverancia
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar las actividades de los empleados respecto a las órdenes de producción</li> <li>2. Realizar reuniones mensuales para conocer los balances y su evolución</li> <li>3. Cumplir con lo requerido por las entidades de control como el Servicio de Rentas Internas, Ministerio de Trabajo y el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social</li> <li>4. Promover la capacitación anual de los empleados en sus respectivos departamentos</li> <li>5. Organizar reuniones con posibles compradores de redes de supermercados</li> <li>6. Buscar inversionistas que permitan el aumento del capital de la empresa</li> </ol>	

Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 15: Manual de funciones Asistente administrativa**

 <p><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Alexandra Caiza
<b>Cargo:</b>	Asistente Administrativa
<b>Horario:</b>	08:30 am-2:30 pm
<b>Reporta a:</b>	Gerente general
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Garantizar el correcto funcionamiento diario de la entidad y solucionar problemas
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Administración, atención al cliente, contabilidad básica
<b>Experiencia:</b>	1 a 2 años
<b>Habilidades:</b>	Liderazgo, responsabilidad, perseverancia
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manejar el fondo de caja chica para compras emergentes</li> <li>2. Solucionar inconvenientes generados en el día a día</li> <li>3. Comunicar las disposiciones realizadas por la gerente a los empleados y verificar su cumplimiento</li> <li>4. Mediar en posibles inconvenientes entre empleados o con personas externas</li> <li>5. Participar en las reuniones con jefes de los departamentos</li> </ol>	

6. Registrar en el sistema contable las transacciones diarias
7. Preparar roles de pago para la revisión de gerencia
8. Preparar las cuentas para que contabilidad genere los estados financieros correspondientes
9. Administrar la recaudación y entregar a gerencia al finalizar el día de trabajo
10. Reportar a diario las novedades ocurridas en la empresa
11. Mantener comunicación con los clientes de manera presencial y virtual

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 16: Manual de funciones jefe de producción**

 <p><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Sr. Luis Caiza
<b>Cargo:</b>	Jefe de producción
<b>Horario:</b>	08:30-05-30 pm
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente general
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Controlar el cumplimiento eficiente de los procesos de producción de la empresa
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Normativa sanitaria, tratamiento de alimentos
<b>Experiencia:</b>	2 a 3 años
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, perseverancia
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las órdenes de producción para que la gerencia las apruebe</li> <li>2. Controlar que los trabajadores cumplan las medidas sanitarias dentro de la planta de producción</li> <li>3. Mantener los inventarios de la empresa en orden y actualizados</li> <li>4. Realizar órdenes de compra de materia prima e insumos necesarios</li> <li>5. Capacitar a los nuevos empleados del departamento producción</li> <li>6. Supervisar el cumplimiento total de los pedidos enviados y el estado del producto</li> <li>7. Verificar el estado del producto devuelto para refrescar en caso de existir</li> <li>8. Reportar mensualmente los montos de producción y devoluciones</li> </ol>	

**Elaborado por:** Vélez (2022)



**Tabla 17: Manual de funciones jefe de salud y seguridad ocupacional**

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Maximiliano Bahamonde
<b>Cargo:</b>	Jefe de salud y seguridad ocupacional
<b>Horario:</b>	08:00 am - 05:00 pm
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente general
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Mantener a la empresa actualizada en normativas y permisos, también proponer políticas que garanticen la seguridad de todos
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Salud y seguridad ocupacional
<b>Experiencia:</b>	2 a 3 años
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, empatía, solidaridad
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar los reglamentos solicitados por entidades de control para el funcionamiento de la empresa</li> <li>2. Actualizarse en conocimientos y normativa anualmente</li> <li>3. Proponer mensualmente ideas para garantizar la seguridad de los trabajadores</li> <li>4. Coordinar la realización de exámenes médicos a todo el personal anualmente y al integrarse nuevos colaboradores</li> <li>5. Mantener la señalización respectiva en la planta de producción y oficinas administrativas</li> <li>6. Organizar capacitaciones de temas pertinentes a salud y seguridad ocasionalmente</li> </ol>	


**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 18: Manual de funciones para escogedores**

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Varios
<b>Cargo:</b>	Escogedores
<b>Horario:</b>	02:00 pm- 06:00 pm
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Revisar el estado materia prima adquirida para proceder con su cocción
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Secundaria
<b>Conocimientos:</b>	Tratamiento de alimentos
<b>Experiencia:</b>	15 días
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, perseverancia, honestidad
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Verificar el peso, humedad y estado de la materia prima al momento de su llegada al centro de producción</li> <li>2. Realizar el inventario de la materia prima adquirida</li> <li>3. Limpiar y preparar el puesto de trabajo con las seguridades respectivas</li> <li>4. Separar la materia prima que se encuentre en mal estado de la que sea óptima para cocción</li> <li>5. Preparar y lavar la materia prima para enviarla a la planta de producción</li> <li>6. Pesar la materia prima rechazada y realizar el informe respectivo para el jefe de producción</li> <li>7. Levantar el puesto de trabajo y ordenar los elementos y herramientas utilizadas</li> </ol>	

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 19: Manual de funciones para el encargado de producción**

		<p><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b></p> <p><i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>
<b><i>Identificación del cargo</i></b>		
<b>Nombre:</b>	Sr. Wilmer Ramos	
<b>Cargo:</b>	Encargado de producción	
<b>Horario:</b>	08:00 am -05:00 pm	
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción	
<b><i>Perfil del cargo</i></b>		
<b>Objetivo</b>	Realizar todo el proceso de cocción de los productos	
<b><i>Requisitos</i></b>		
<b>Nivel de instrucción:</b>	Secundaria	
<b>Conocimientos:</b>	Tratamiento de alimentos	
<b>Experiencia:</b>	1 mes	
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, perseverancia, honestidad	
<b><i>Funciones</i></b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el estado de la materia prima enviada por los escogedores</li> <li>2. Revisar las órdenes de producción para cocinar las ollas requeridas por gerencia</li> <li>3. Hidratar el producto en las mermitas de 2 a 3 horas aproximadamente</li> <li>4. Prender el caldero para comenzar con la primera cocción</li> <li>5. Pasteurizar los granos cocidos con agua a la temperatura adecuada</li> <li>6. Finalizar el tratamiento de los granos con la segunda cocción</li> <li>7. Controlar la temperatura para finalizar el proceso de cocción de los granos</li> <li>8. Realizar la limpieza de la planta de producción antes y después del proceso y participar en la limpieza profunda semanal</li> <li>9. Registrar el número de ollas utilizadas en la cocción y el horario en que se llevó a cabo el proceso de cocción</li> </ol>		

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 20: Manual de funciones para chofer**

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Sr. Óscar Martínez
<b>Cargo:</b>	Chofer
<b>Horario:</b>	08:30 am- 05:30 pm más recorridos específicos fuera de la provincia
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente general
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Movilizar los productos listos para su venta a los clientes dentro y fuera de la ciudad
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Secundaria
<b>Conocimientos:</b>	Licencia profesional para conducir camiones
<b>Experiencia:</b>	1 año
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, perseverancia, honestidad
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transportar los productos a los clientes dentro y fuera de la ciudad según se requiera</li> <li>2. Transportar a la gerente y jefes de departamentos cuando el motivo del viaje sea relacionado con la entidad</li> <li>3. Apoyar en la compra de bienes requeridos en el diario por los empleados</li> <li>4. Regresar a la planta de producción las gavetas entregadas en pedidos anteriores</li> </ol>	


**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 21: Manual de funciones para envasadores**

		<b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>Identificación del cargo</b>			
<b>Nombre:</b>	Varios		
<b>Cargo:</b>	Envasadores		
<b>Horario:</b>	03:30 am- 08:30 am		
<b>Jefe inmediato:</b>	Jefe de producción		
<b>Perfil del cargo</b>			
<b>Objetivo</b>	Envasar el producto listo para consumir según el peso normado		
<b>Requisitos</b>			
<b>Nivel de instrucción:</b>	Secundaria		
<b>Conocimientos:</b>	Tratamiento de alimentos		
<b>Experiencia:</b>	1 mes		
<b>Habilidades:</b>	Responsabilidad, perseverancia, honestidad		
<b>Funciones</b>			
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participar en el enfriamiento de los productos al finalizar la cocción</li> <li>2. Envasar el producto en fundas esterilizadas según el peso exacto marcado en la parte frontal</li> <li>3. Sellar las fundas con el producto de manera eficiente</li> <li>4. Organizar el producto en gavetas para ser enviado al cuarto frío</li> <li>5. Limpieza de toda la planta de producción una vez finalizada la producción</li> <li>6. Reportar al jefe de producción el número exacto de producto obtenido y guardado</li> </ol>			

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 22: Manual de funciones de la contadora**

 <p style="text-align: center;"><b>EMPRESA "ESQUISSITO"</b> <i>MANUAL DE FUNCIONES</i></p>	
<b>Identificación del cargo</b>	
<b>Nombre:</b>	Ing. Erika Martínez
<b>Cargo:</b>	Contadora externa
<b>Horario:</b>	Jueves 07:00 am- 02:00 pm
<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente general
<b>Perfil del cargo</b>	
<b>Objetivo</b>	Mantener las cuentas contables de la empresa en orden según la normativa vigente
<b>Requisitos</b>	
<b>Nivel de instrucción:</b>	Superior
<b>Conocimientos:</b>	Contabilidad general y especializada en costos
<b>Experiencia:</b>	2 a 3 años
<b>Habilidades:</b>	Perseverancia, honestidad, responsabilidad
<b>Funciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar el funcionamiento de las cuentas contables en el sistema</li> <li>2. Preparar los estados financieros hasta el día 5 de cada mes</li> <li>3. Participar en reuniones mensuales con gerencia para notificar novedades</li> <li>4. Realizar las declaraciones para el Servicio de Rentas Internas de manera mensual</li> <li>5. Presentar un informe de los costos por departamento de manera anual</li> <li>6. Solventar dudas sobre temas tributarios</li> <li>7. Actualizar sus conocimientos de manera periódica</li> <li>8. Realizar análisis financieros semestrales para facilitar la toma de decisiones de la gerencia</li> </ol>	

**Elaborado por:** Vélez (2022)

## **B. EVALUACIÓN DEL RIESGO**

Los riesgos son la probabilidad de ocurrencia de situaciones que impidan la consecución de los objetivos institucionales, por eso la evaluación de estos aporta con preparación previa para actuar frente a posibles riesgos tanto internos como externos, así como estar preparados para el constante cambio del mercado. Para poder continuar con la evaluación es necesario marcar objetivos que puedan cumplirse.

## Propuesta

- Determinar los objetivos institucionales de la empresa “Esquissito”.
- Realizar una matriz de riesgos semaforizada.

## Identificación de los objetivos institucionales

**Tabla 23: Identificación de los objetivos de “Esquissito”**

<i>Objetivos</i>	
<b>Cumplimiento</b>	Establecer políticas y reglamentos que garanticen la ejecución de controles en la entidad
<b>Operación</b>	Generar efectividad en todos los procesos de la empresa para mejorar el uso de recursos
<b>Financiero</b>	Generar información financiera razonable que permita ver la evolución real de la empresa

Elaborado por: Vélez (2022)

## Identificación de los riesgos

**Tabla 24: Identificación de los riesgos de la empresa “Esquissito”**

N.º	Objetivo	Identificación del riesgo
R1	Cumplimiento	No existen políticas ni normativa que regule el control interno
R2		Filtración de información esencial o delicada.
R3		Deficiencia en el control de inventario manual por parte de gerencia
R4		Competencia desleal en el mercado por mote artesanal sin registros sanitarios
R5	Operación	Falta de sanciones a responsables de pérdidas o daños de bienes
R6		Uso inadecuado de las instalaciones de producción

R7		Inexistencia de supervisión en las actividades diarias
R8		Riesgos de contaminación en la producción
R9		Falta de comunicación en los niveles de cada departamento
R10		Ingreso de personas no autorizadas a la planta de producción
R11	Financiero	La cartera presenta un alto endeudamiento
R12		Pérdida de información contable
R13		En el sistema contable no se reflejan montos reales del inventario de materia prima
R14		Las devoluciones no son registradas en el sistema
R15		Los movimientos bancarios registrados son de uso personal por parte de la gerencia

Elaborado por: Vélez (2022)

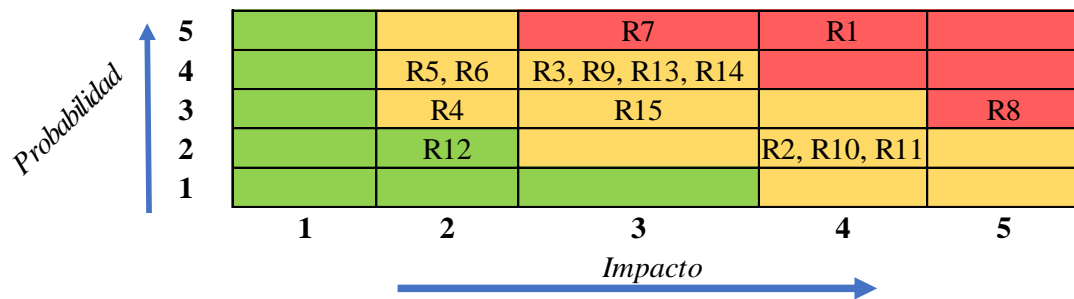


## Semaforización de los riesgos

**Tabla 25: Semaforización de riesgos de la empresa “Esquissito”**

Riesgo	Nivel de probabilidad	Nivel de impacto	Total de Riesgo	Nivel de Riesgo
R1	5	4	20	Alto
R2	2	4	8	Alto
R3	4	3	12	Moderado
R4	3	2	6	Moderado
R5	4	2	8	Moderado
R6	4	2	8	Moderado
R7	5	3	15	Alto
R8	3	5	15	Alto
R9	4	3	12	Moderado
R10	2	4	8	Moderado
R11	2	4	8	Moderado
R12	2	2	4	Bajo
R13	4	3	12	Moderado
R14	4	3	12	Moderado
R15	3	3	9	Moderado

Elaborado por: Vélez (2022)



**Tabla 26: Matriz de riesgos**

N.º	Objetivo	Identificación del riesgo	N.P	N.I	T.R	Nivel de Riesgo	Control	Responsable	Tiempo
R1	Cumplimiento	No existen políticas ni normativa que regule el control interno	5	4	20	Moderado	Diseñar un sistema con políticas y procedimientos para generar el control en cada departamento	Gerente	Anual
R2		Filtración de información esencial o delicada.	2	4	8	Alto	Determinar sanciones para los empleados que permitan la filtración, y capacitar al personal administrativo sobre la protección de la información	Gerente- asistente administrativa	Anual
R3		Deficiencia en el control de inventario manual por parte de gerencia	4	3	12	Moderado	Controlar el inventario ingresando la información en el módulo respectivo del sistema contable	Contadora	Mensual
R4		Competencia desleal en el mercado por mote artesanal sin registros sanitarios	3	2	6	Bajo	Denunciar las irregularidades al ARCSA y otros entes de control sanitario	Gerente	Mensual
R5	Operación	Falta de sanciones a responsables de pérdidas o daños de bienes	4	2	8	Moderado	Sancionar la falta de cuidado con los bienes de la empresa y los entregados a los trabajadores	Gerente	Semanal
R6		Uso inadecuado de las instalaciones de producción	4	2	8	Bajo	Supervisar las actividades diarias de los empleados	Asistente administrativa	Semanal
R7		Inexistencia de supervisión en las actividades diarias	5	3	15	Moderado	Controlar las actividades de todos los empleados haciendo uso de las cámaras de seguridad	Gerente	Diario
R8		Riesgos de contaminación en la producción	3	5	15	Alto	Capacitar al departamento de producción para que cumpla con la normativa de salud y seguridad	Técnico de salud y seguridad ocupacional	Diario

R9		Falta de comunicación en los niveles de cada departamento	4	3	12	Bajo	Los jefes de cada departamento se encargarán de comunicar novedades en todos los niveles	Jefe de cada departamento	Semanal
R10		Ingreso de personas no autorizadas a la planta de producción	2	4	8	Bajo	No autorizar el ingreso de personas externas al departamento de producción a la planta	Jefe de producción	Diario
R11	Financiero	La cartera presenta un alto endeudamiento	2	4	8	Moderado	Diseñar políticas de corbo adecuadas con tiempos de plazo y realizar una gestión de cobro con mayor estrategia	Contadora- asistente administrativa	Mensual
R12		Pérdida de información contable	2	2	4	Bajo	Guardar y mantener cuidado profesional con la información prestada	Contadora	Mensual
R13		En el sistema contable no se reflejan montos reales del inventario de materia prima	4	3	12	Bajo	Ingresar la información razonable al sistema de manera clara y oportuna	Contadora	Diario
R14		Las devoluciones no son registradas en el sistema	4	3	12	Moderado	Ingresar la información pertinente al momento que sucede la devolución, y registrar las razones correspondientes de la misma	Asistente administrativa	Semanal
R15		Los movimientos bancarios registrados son de uso personal por parte de la gerente de la entidad	3	3	9	Bajo	Separar en cuentas diferentes los movimientos personales de los de la empresa para su control y registro adecuado	Gerente-asistente administrativa	Diario

Elaborado por: Vélez (2022)

## C. ACTIVIDADES DE CONTROL

Se detallan procedimientos mediante un modelo gráfico que garantice el funcionamiento de la entidad bajo las directrices administrativas, para reducir las probabilidades de que los riesgos se materialicen en contra de los objetivos de la entidad. Las actividades de control también aportan con información para facilitar la toma de decisiones por parte de la gerencia, al desarrollarse en todos los niveles de la empresa.

### Propuesta

-Detallar los procesos que se desarrollan en los departamentos de la entidad mediante flujogramas.

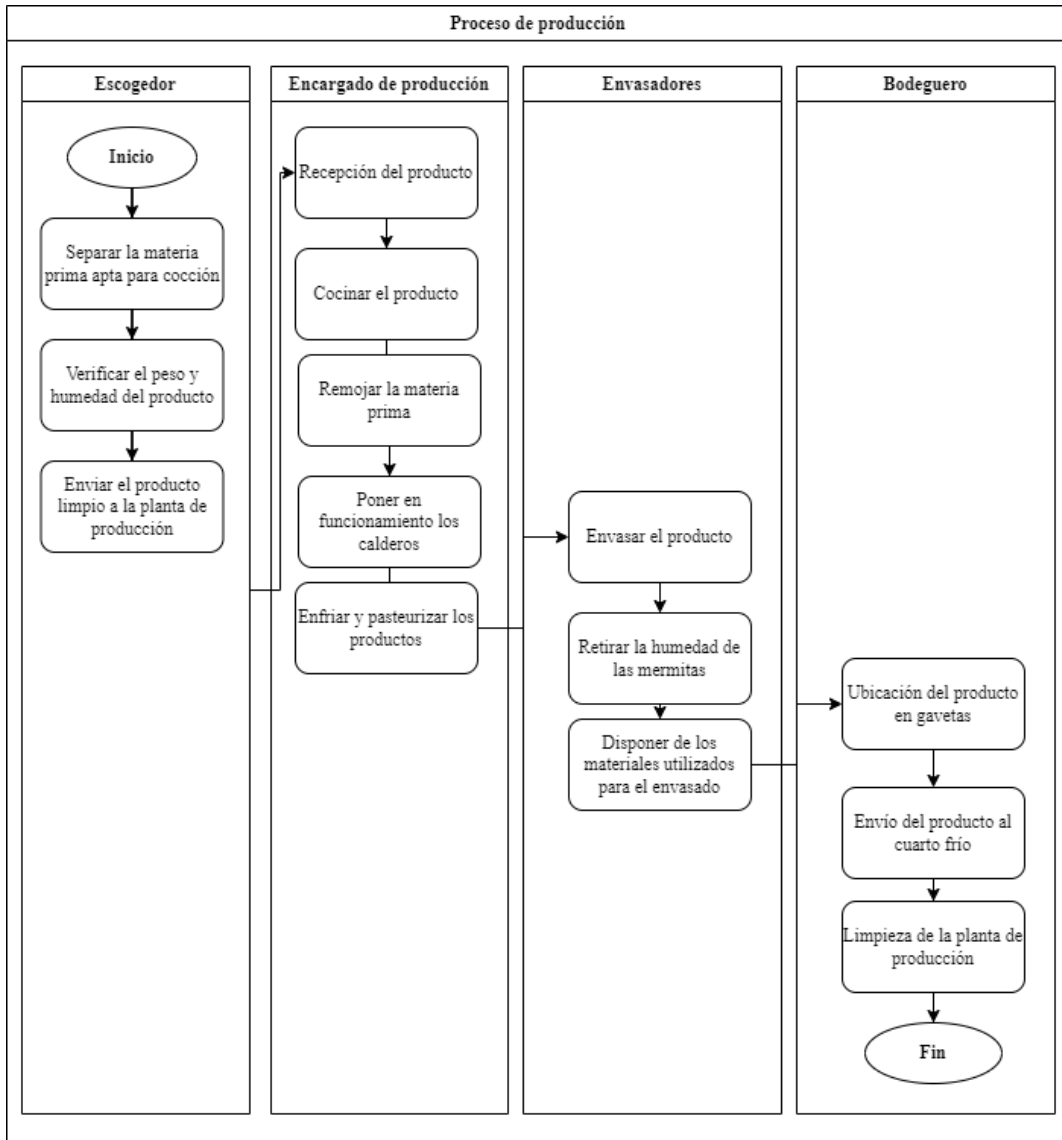
### Procesos de la empresa “Esquissito”

**Tabla 27: Proceso de producción**

Procesos de Producción		
<i>Responsable</i>	<i>N.º</i>	<i>Proceso</i>
Escogedor	1	Escogida de materia prima
	2	Verificación de peso y humedad
	3	Pesaje de producto limpio
Encargado de producción	4	Cocción del producto
	5	Ubicación y remojo de materia prima
	6	Funcionamiento de calderos para cocción
	7	Enfriamiento y proceso de pasteurización
Equipo de envasado	8	Envasado
	9	Retiro de humedad de marmitas
	10	Disposición de materiales para envasado, sellado y embalaje
Encargado de bodega	11	Bodegaje
	12	Ubicación del producto en el cuarto frío
	13	Limpieza

Elaborado por: Vélez (2022)

**Ilustración 6: Flujograma de proceso de producción**



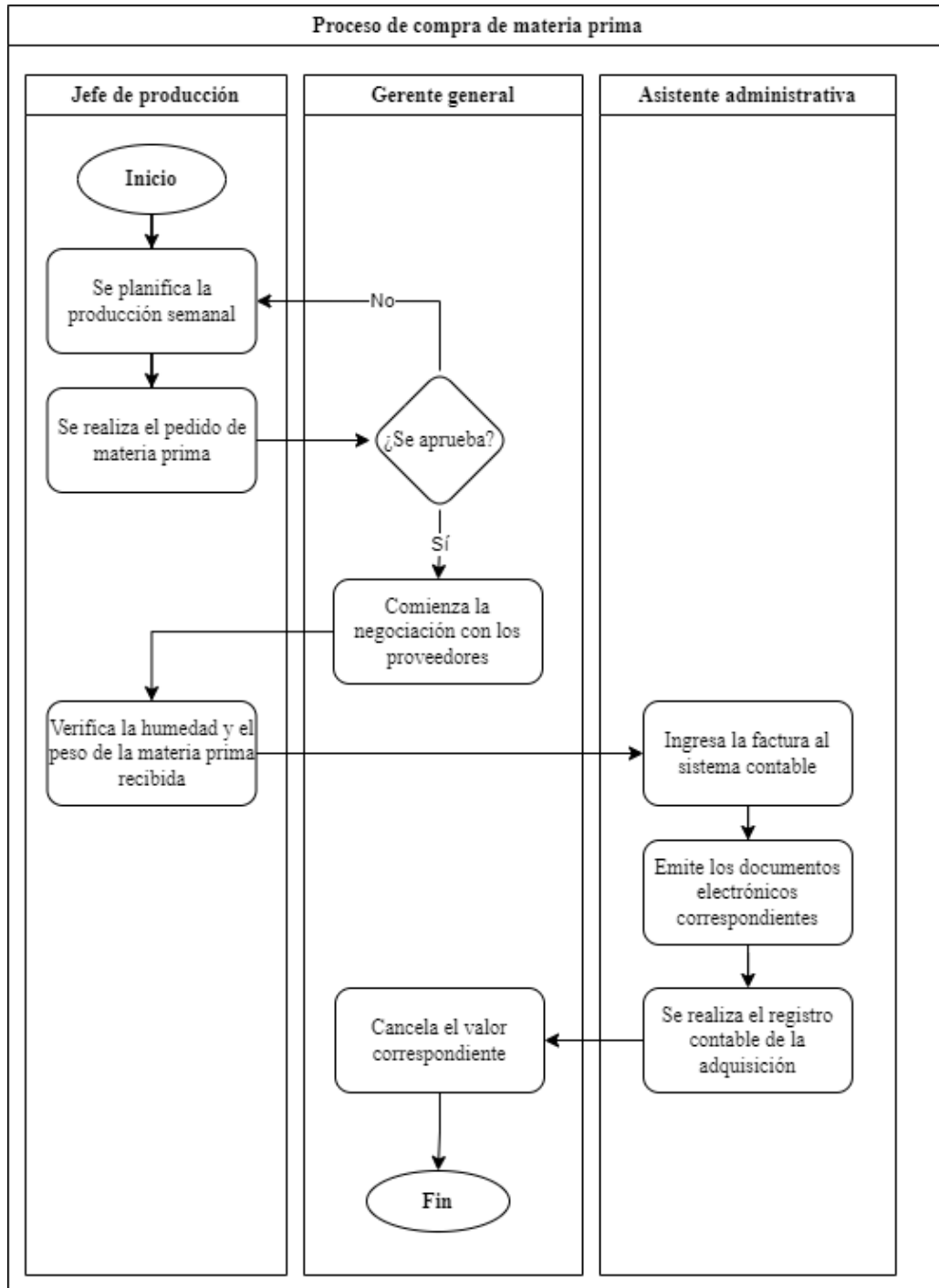
**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 28: Proceso de compra de materia prima**

<b>Proceso de compra de materia prima</b>		
Jefe de producción	1	Planifica la producción y realiza el pedido de materia prima
Gerente general	2	Negociación con proveedores
Jefe de producción	3	Se verifica la humedad y el peso de la materia prima
Asistente administrativa	4	Ingreso de factura en el sistema de inventario
	5	Emisión de documentos electrónicos correspondientes
	6	Registro contable de la adquisición
Gerente general	7	Cancelación inmediata, máximo ocho días

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Ilustración 7: Flujograma de proceso de compra de materia prima**



Elaborado por: Vélez (2022)

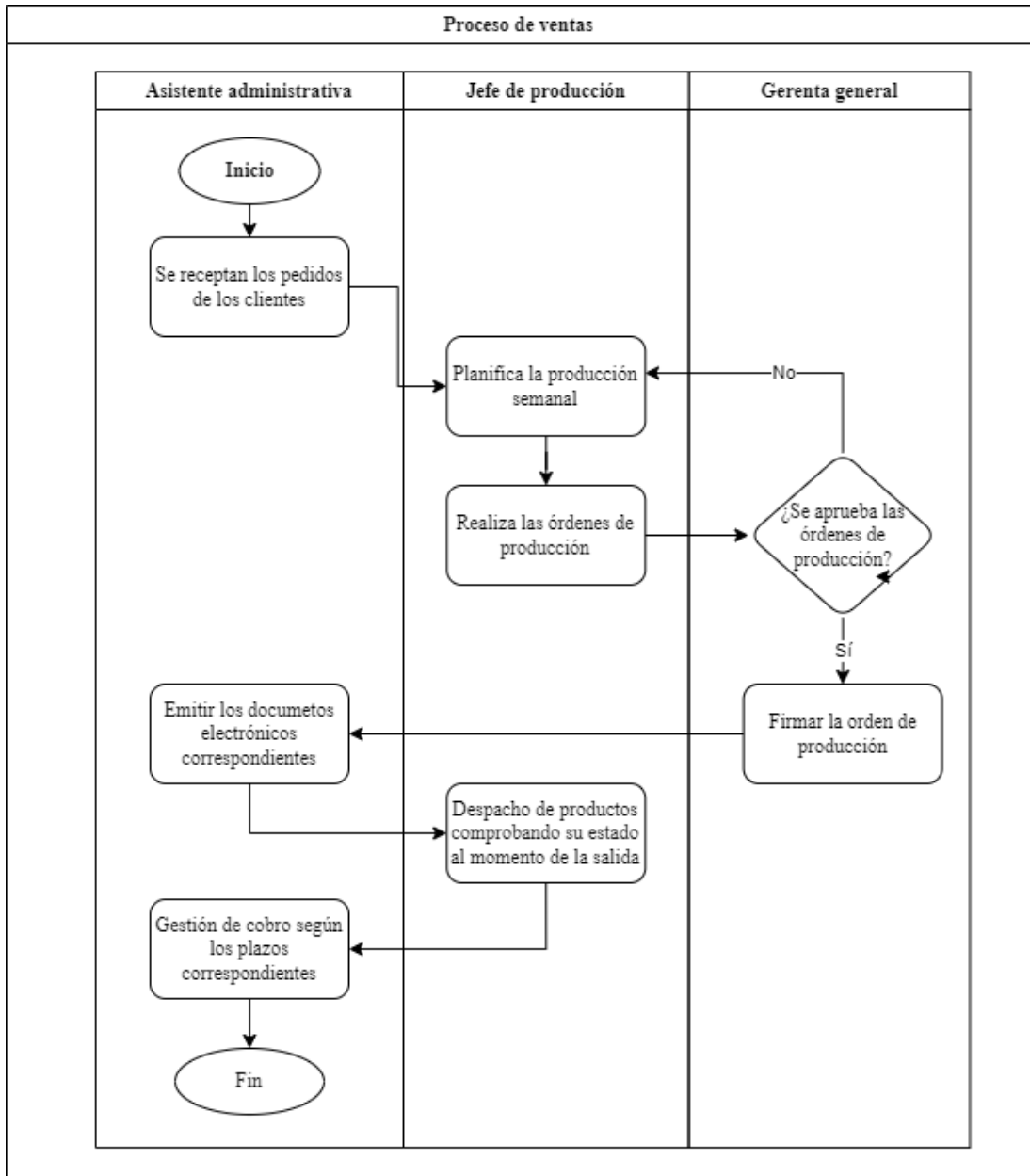
**Tabla 29: Proceso de ventas**

<b>Proceso de ventas</b>		
Asistente administrativa	1	Recepción de pedidos
Jefe de producción	2	Planificación de producción
Jefe de producción	3	Realiza las órdenes de producción semanales
Gerente general	4	Aprueba las órdenes de producción
Asistente administrativa	5	Emisión de documentos electrónicos
Jefe de producción	6	Despacho del producto verificando el estado de este
Asistente administrativa	7	Cobros a clientes según el plazo respectivo

**Elaborado por:** Vélez (2022)



**Ilustración 8: Flujo de proceso de ventas**



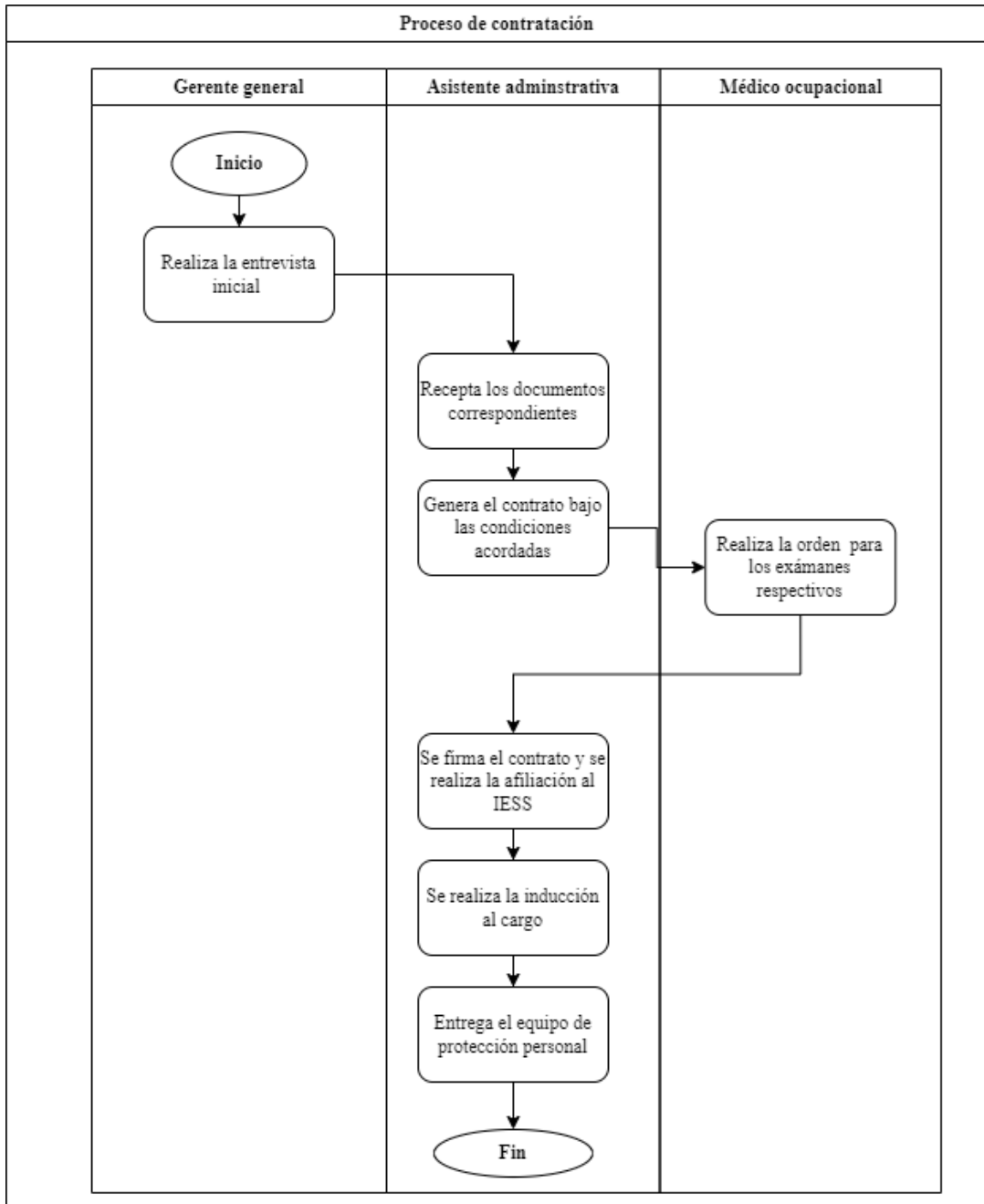
Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 30: Procesos de contratación**

<b>Procesos de contratación</b>		
Gerente general	1	Se realiza una entrevista inicial
Asistente administrativa	2	Entrega de documentos
Médico ocupacional	3	Realizan exámenes médicos para certificación de aptitud
Asistente administrativa	4	Se realiza una inducción de acuerdo con el cargo
	5	Afiliación el IESS y emisión de contrato de trabajo
	6	Entrega de equipo de protección personal

Elaborado por: Vélez (2022)

**Ilustración 9: Flujograma de proceso de contratación**



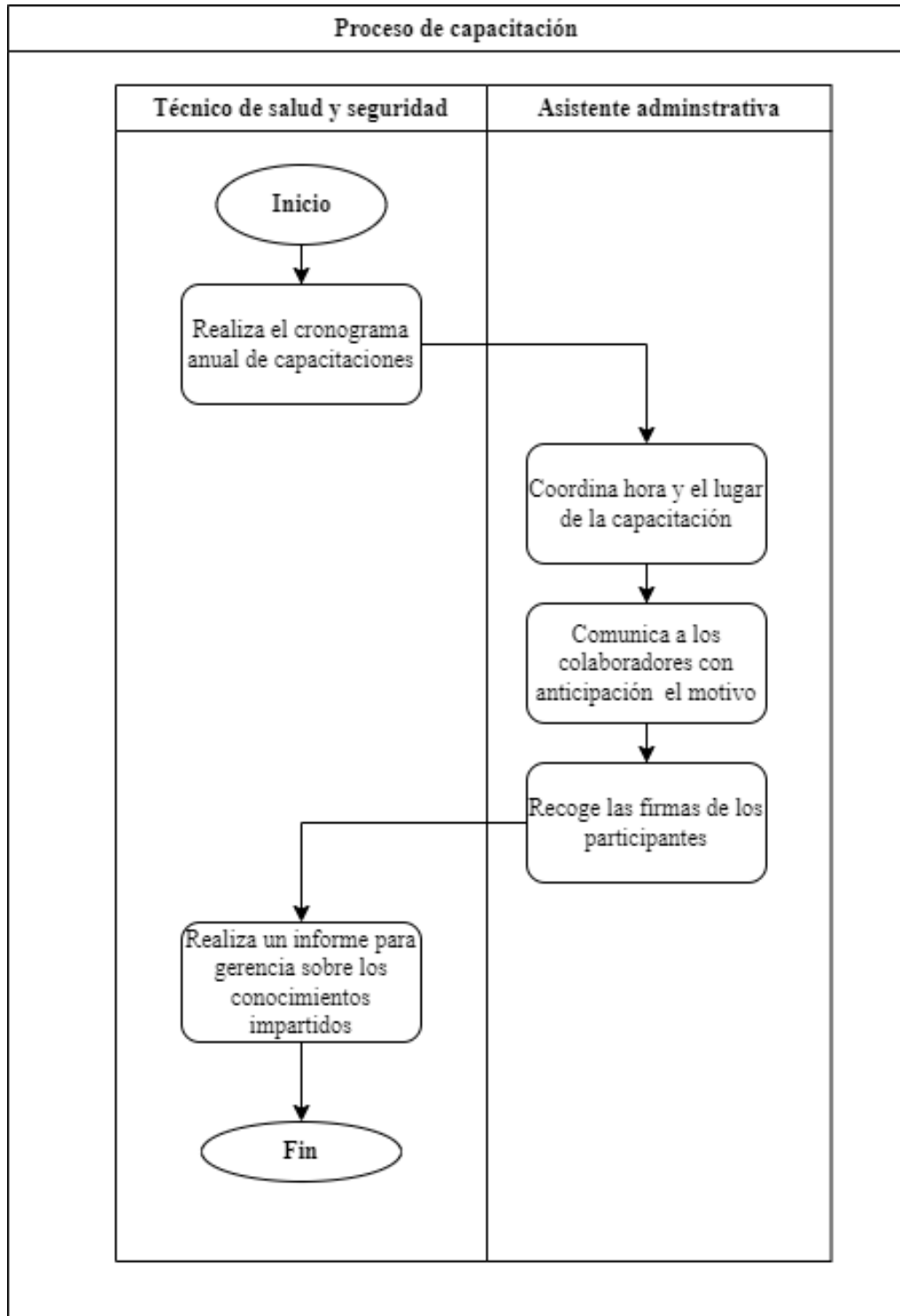
Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 31: Procesos para capacitación**

<b>Procesos para capacitación</b>		
Técnico	1	Cronograma anual de capacitaciones
Técnico -asistente administrativa	2	Se coordina la fecha y hora
Asistente administrativa	3	Se comunica a los trabajadores con anticipación
	4	Firmar los registros correspondientes

Elaborado por: Vélez (2022)

**Ilustración 10: Flujograma de proceso de capacitación**



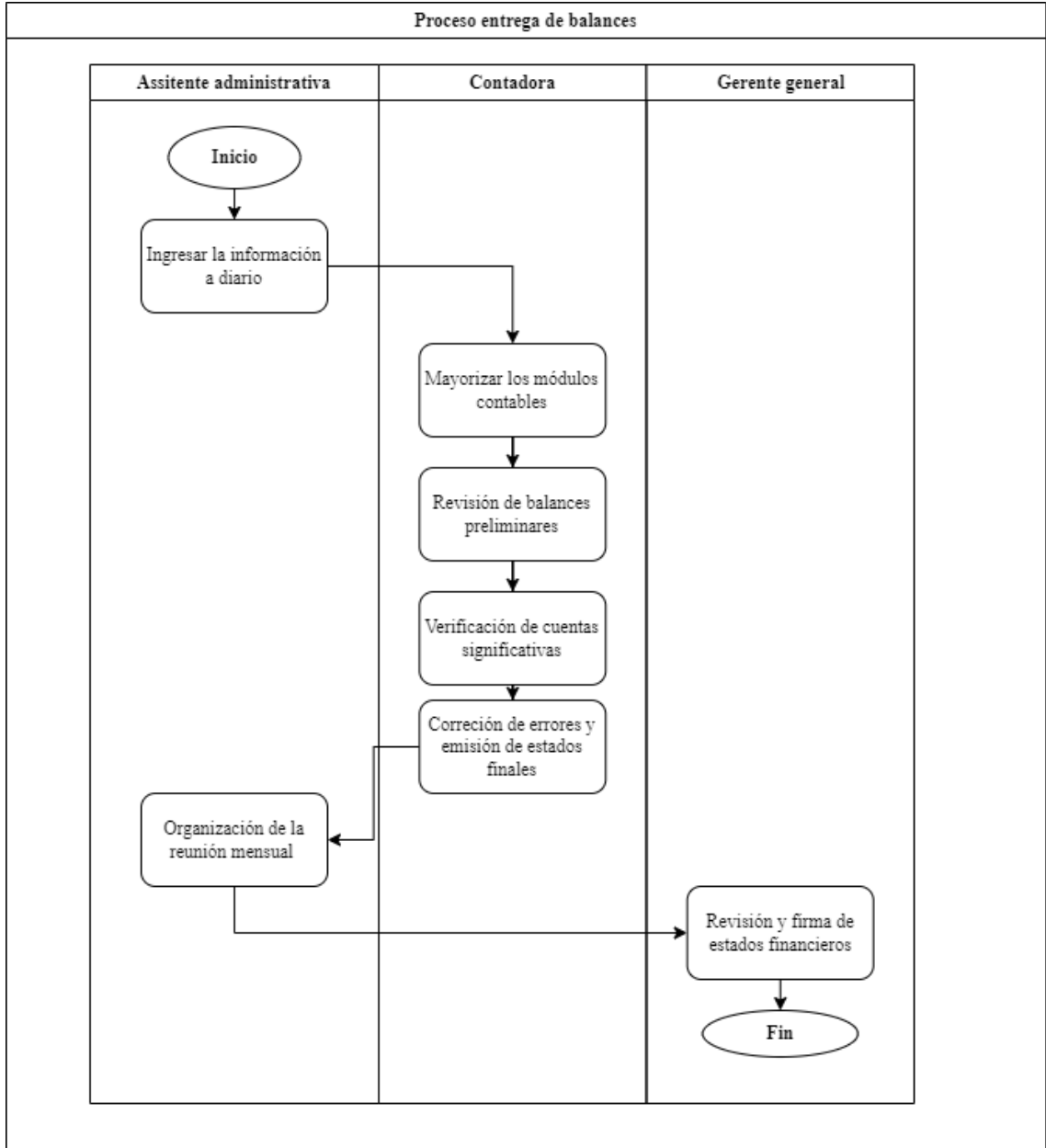
Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 32: Procesos para entrega de balances**

<b>Procesos para entrega de balances</b>		
Asistente administrativa	1	Ingreso de información a diario
Contadora	2	Mayorización de los módulos
	3	Revisión de balances previos
	4	Verificación de cuentas significativas
	5	Correcciones y emisión de estados financieros
	6	Reunión de entrega y socialización de estados financieros
Gerente general	7	Revisión y firma de balances

Elaborado por: Vélez (2022)

**Ilustración 11: Flujograma de proceso de entrega de balances**



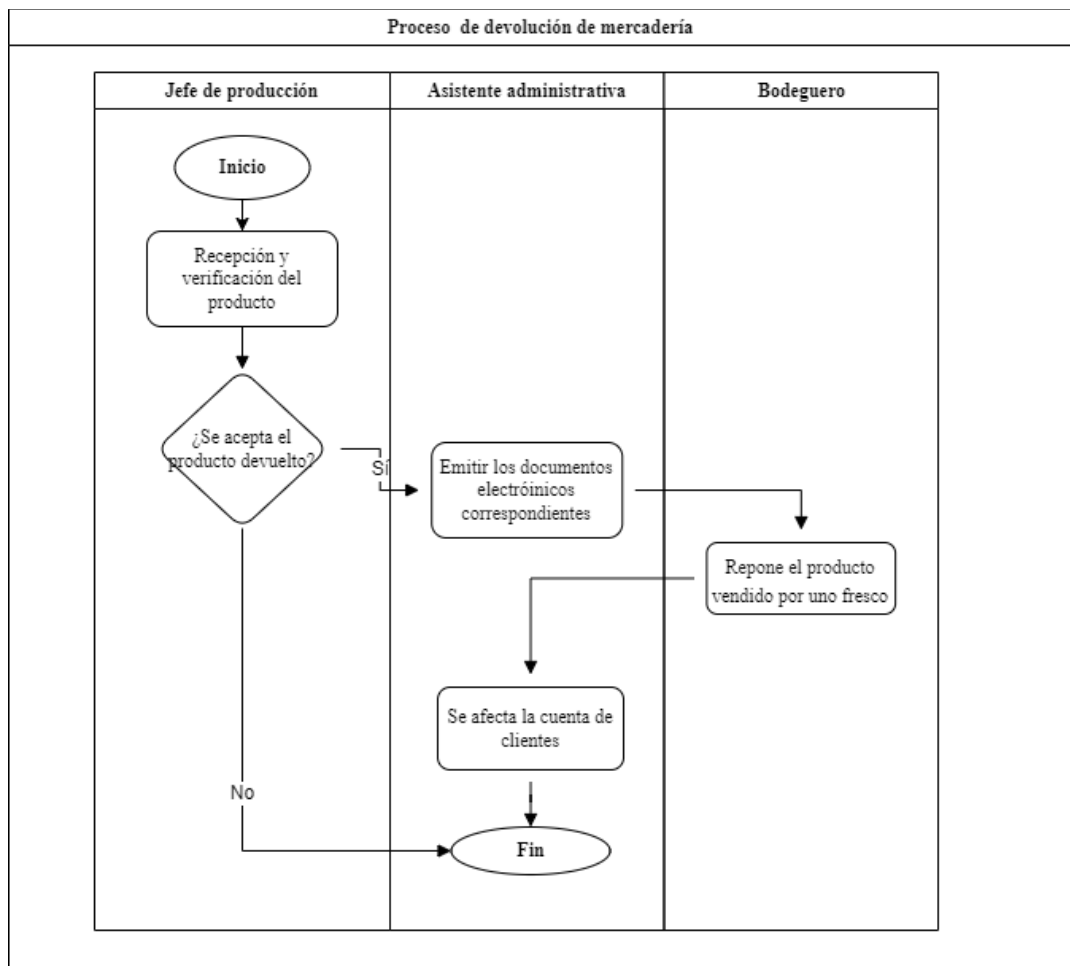
Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 33: Proceso de devoluciones de mercadería**

Proceso de devoluciones de mercadería		
Jefe de producción	1	Recepción y verificación del producto caducado
Asistente administrativa	2	Emisión de documentos electrónicos
Bodeguero	3	Reposición con producto fresco
Asistente administrativa	4	Afectación a cuentas de clientes

Elaborado por: Vélez (2022)

**Ilustración 12: Flujograma de proceso de devolución de mercadería**



Elaborado por: Vélez (2022)



## D.INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los colaboradores de la entidad deben mantener una estructura de comunicación fluida para que se logre la consecución de objetivos en todos los niveles para regular el control interno que se implemente, así como facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de cada empleado. Se debe recordar que la información debe ser pertinente, privada y relevante por lo que debe ser manejada con cuidado profesional. Se debe también desarrollar líneas de comunicación con agentes externos como proveedores y entes reguladores.

### Propuesta

-Matrices de comunicación por departamentos

#### Matrices de comunicación por departamentos

**Tabla 34: Matriz de comunicación departamento de producción**

<b>Procesos de Producción</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
Preparación de la orden de producción	Jefe de Producción	Gerente General	Los lunes	Por correo electrónico
Orden de producción semanal revisada	Gerente General	Jefe de Producción	Los lunes en la tarde	Por correo electrónico
Planificación de la producción mensual	Jefe de Producción	Encargado de producción	Los lunes en la tarde	Por correo electrónico
Requerimientos de materia prima	Encargado de producción	Escogedores	Los lunes en la tarde	Personalmente
Elaboración de la producción	Encargado de producción	Jefe de Producción	Al terminar el proceso de producción	Por correo electrónico

Reporte de ollas cocinadas	Jefe de Producción	Gerente General	Al terminar el proceso de producción	Por correo electrónico
Reporte de producto rechazado	Escogedores	Jefe de Producción	Al terminar el proceso de escoger la materia prima	Por correo electrónico
Solicitud de implementos de seguridad	Jefe de Producción	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Trimestralmente	Por correo electrónico

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 35: Matriz de comunicación departamento administrativo-financiero**

<b>Procesos de Financieros-Administración</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
Cierre de cuentas y módulos contables	Asistente administrativa	Contadora	El último día del mes	Por correo electrónico
Correcciones a cuentas contables	Contadora	Asistente administrativa	Primer día laboral del mes	Por correo electrónico
Presentación de estados financieros	Contadora	Gerente General	El cinco de cada mes	Por correo electrónico
Pedidos de clientes	Asistente administrativa	Gerente General	Cuando se reciben pedidos por correo electrónico	Por correo electrónico
Solicitudes de pago de proveedores	Asistente administrativa	Gerente General	Cuando se reciben pedidos por correo electrónico	Por correo electrónico
Disposiciones generales	Gerente General	Asistente administrativa	Cuando se requiera	Personalmente
Disposiciones generales	Asistente administrativa	Todos los colaboradores	Cuando se requiera	Por correo electrónico

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 36: Matriz de comunicación departamento de logística**

Procesos de Logística				
¿Qué comunica?	¿Quién comunica?	¿A quién comunica?	¿Cuándo comunica?	Medio de comunicación
Pedidos de clientes	Asistente administrativa	Chofer	Un día antes de la entrega	Por correo electrónico
Lugar y responsable de la entrega y recepción del producto	Asistente administrativa	Chofer	Un día antes de la entrega	Personalmente
Entrega del producto en buen estado y la cantidad entregada	Bodeguero	Chofer	Una vez cargado el producto en el camión	Por correo electrónico con copia al jefe de producción
Entrega exitosa de pedido y documentos	Chofer	Asistente administrativa	Terminada la entrega	Por correo electrónico
Devolución de producto	Chofer	Asistente administrativa-jefe de producción	Terminada la entrega	Por correo electrónico

**Elaborado por:** Vélez (2022)

**Tabla 37: Matriz de comunicación departamento salud y seguridad ocupacional**

<b>Procesos de Salud y Seguridad Ocupacional</b>				
<b>¿Qué comunica?</b>	<b>¿Quién comunica?</b>	<b>¿A quién comunica?</b>	<b>¿Cuándo comunica?</b>	<b>Medio de comunicación</b>
Planificación de capacitaciones por revisar	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Gerente General	Semestralmente	Por correo electrónico
Planificación de capacitaciones revisadas	Gerente General	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Posterior a revisar los cronogramas	Por correo electrónico
Capacitaciones mensuales por realizar	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Asistente administrativa	Cinco días antes a realizarse la capacitación	Por correo electrónico
Lugar y hora para las capacitaciones	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Todos los colaboradores	Tres días antes a realizarse la capacitación	Por correo electrónico
Cumplimiento de los requerimientos de las entidades de control	Jefe de salud y seguridad ocupacional	Gerente General	Semestralmente	Por correo electrónico

**Elaborado por:** Vélez (2022)

## **E. SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

Las actividades de supervisión y monitoreo se recomiendan sean continuas, independientes y realizadas por la gerente de la empresa a todos los departamentos y niveles de la entidad, esto para determinar si el funcionamiento de las propuestas realizadas para cada componente de control interno está funcionando enfocadas al cumplimiento de los objetivos, y en caso de ser necesario tomar decisiones que modifique los controles.

### **Propuesta**

-Check list por cada departamento de la entidad

### Matriz de verificación

Los Checklist o lista de verificación fueron diseñados para cada departamento según las necesidades detalladas en el diagnóstico inicial de la empresa, puede aplicarlo la gerente general como el jefe o responsable del departamento respectivamente.

**Tabla 38: Checklist del departamento de producción**

Lista de verificación departamento de producción				
N.º	Descripción	Sí	No	Observaciones
1	¿La materia prima utilizada es escogida bajo los criterios correctos?			
2	¿Se solicita materia prima bajo la planificación de producción aprobada?			
3	¿La producción semanal es planificada y aprobada por la gerente?			
4	¿Se lleva un control de inventario manual y posterior es ingresado en el módulo del sistema contable?			
5	¿Se realiza la negociación con proveedores previa adquisición?			
6	¿Se realizan órdenes de compra en base a la producción planificada?			
7	¿Los documentos recibidos por compras se encuentran vigentes y bajo las normativas tributarias?			
8	¿Se cumplen con los procesos de verificación del producto al momento de llegar a la planta de producción?			
9	¿Solo entran a la planta de producción personas autorizadas?			
10	¿Los empleados cumplen con los horarios acordados en el contrato?			
11	¿Los productos devueltos son verificados antes de ser aceptados?			

12	¿Se registra la devolución de los productos y la entrega de producto fresco?			
----	--	--	--	--

**Elaborado por:** Vélez (2022)

La siguiente tabla indica los procedimientos que debieron ser aplicados o cumplidos para el correcto funcionamiento administrativo y financiero de la entidad dentro de un periodo de tiempo determinado en la empresa “Esquissito”, se sugiere que la aplicación de la lista de verificación la haga la gerente de la entidad.

**Tabla 39: Checklist del departamento de administración-financiero**

Lista de verificación departamento de administración-financiero				
N.º	Descripción	Sí	No	Observaciones
1	¿Se registran oportunamente las transacciones?			
2	¿Se registra la asistencia diaria de todos los colaboradores?			
3	¿Se presentan las declaraciones y anexos correspondientes de manera mensual?			
4	¿Se realizan reuniones mensuales para analizar los estados financieros?			
5	¿En las ventas se entregan los comprobantes electrónicos respectivos?			
6	¿Al momento de realizar compras se genera y entrega las retenciones electrónicas respectivas?			
7	¿Se comunica a la gerencia las novedades diarias?			
8	¿Se entrega el efectivo recaudado a la gerente al terminar el día para su depósito?			
9	¿Se firman los roles de pago al momento de su cancelación el último día del mes?			
10	¿Se utiliza el efectivo de la empresa para fines relacionados de la misma?			

11	¿Se realiza arqueo de caja chica de manera sorpresiva y trimestral?			
12	¿Se archivan los documentos por compras de bienes y activos?			
13	¿Se realizan análisis financieros con propuestas para mejorar las ganancias de la entidad?			
14	¿Se realizan los procedimientos de contratación de empleados de manera legal y oportuna?			
15	¿Los cobros a clientes se dan dentro del plazo estipulado y acordado previo a la venta?			
16	¿Los pagos a proveedores son mediante el uso de las cuentas bancarias de la entidad?			

Elaborado por: Vélez (2022)

**Tabla 40: Checklist del departamento de logística**

Lista de verificación departamento de logística				
N.º	Descripción	Sí	No	Observaciones
1	¿Se firma el acta de recepción al momento de cargar el camión con el producto?			
2	¿El chofer se encarga de cumplir con las entregas dentro del tiempo estipulado por los supermercados?			
3	¿Se indica la ubicación del camión en todo momento al momento de su traslado?			
4	¿Se utilizan los vehículos de la empresa solo para circunstancias relacionadas a la entidad?			
5	¿Se coordinan con anticipación los viajes fuera de la provincia?			
6	¿El chofer cuenta con todos los papeles legales para manejar camiones?			
7	¿El chofer notifica la entrega del producto inmediatamente a la administración?			



Elaborado por: Vélez (2022)

Tabla 41: Checklist del departamento de salud y seguridad ocupacional

Lista de verificación departamento de salud y seguridad				
N.º	Descripción	Sí	No	Observaciones
1	¿Se capacita el jefe del departamento de salud y seguridad de manera permanente?			
2	¿Se cumplen con los permisos respectivos para el funcionamiento de la entidad?			
3	¿Se planifica con anticipación las capacitaciones a realizar al personal?			
4	¿Las capacitaciones son adecuadas y didácticas para el personal?			
5	¿Se evalúa el aprendizaje adquirido por el personal posterior a las capacitaciones?			
6	¿Se ubica la señalización correspondiente dentro de las instalaciones de la entidad?			
7	¿Se toman precauciones que reduzcan los accidentes de trabajo?			
8	¿Se entrega material de protección para todos los trabajadores de la planta de producción?			
9	¿Se realizan los reglamentos correspondientes de la empresa "Esquissito" solicitados por el Ministerio de Trabajo u otras entidades relacionadas?			
10	¿Se identifican los riesgos internos a los que se enfrentan los trabajadores y que se pueden presentar dentro de la empresa?			

Elaborado por: Vélez (2022)

### 3.3 Presentación

#### **Carta de presentación del diseño del Sistema de Control Interno para la empresa “Esquissito”**

Ambato, 30 de enero de 2023

Ing.

María del Carmen Valle Peñaloza

Gerente propietaria de “Esquissito”

**Presente.-**

De mi consideración:

Reciba un atento saludo, es un honor para mí poner en su conocimiento la finalización del “Diseño del sistema de Control Interno en la empresa “Esquissito”” para el año terminado 2022. La administración de la empresa podrá considerar implementar la propuesta para mejorar el control integral de la misma.

La elaboración de mi proyecto comenzó con su autorización y acercamiento inicial a la entidad, donde pude constatar los protocolos, políticas y procedimientos con los que contaba, así como diagnosticar el control interno existente, lo cual se plasmó en el Informe de Control Interno entregado. Posterior a esto, se diseñó el sistema bajo la metodología COSO 2013, sus 17 principios dividido en sus cinco componentes.

A continuación, se detalla un gráfico con las propuestas elaboradas para cada componente en la entidad, dividida en cuatro departamentos.

### Ilustración 13: Propuestas en el diseño del sistema de control interno

<b>1. Ambiente de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Manual de funciones para todos los puestos de trabajo</li></ul>
<b>2. Evaluación de riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Identificación de los objetivos de la entidad</li><li>•Matriz de riesgos de la entidad</li></ul>
<b>3. Actividades de control</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Descripción de los proceso de la entidad con su respectivo flujograma</li></ul>
<b>4. Información y comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Matrices de comunicación por dividida por departamentos</li></ul>
<b>5. Supervisión y monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Checklist por departamentos</li></ul>

Elaborado por: Vélez (2022)

Si la empresa decide implementar la propuesta, se recomienda capacitar a todos los colaboradores sobre el sistema de control interno y su aplicación, para así garantizar el cumplimiento del objetivo bajo el cual creado.

**Atentamente,**

Andrea Cristina Vélez Caiza

1850270370

avelez0370@uta.edu.ec

## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

-El primer acercamiento con la entidad se da en cumplimiento con el primer objetivo. Se realiza el diagnóstico inicial del control interno presente en la empresa “Esquissito”, concluyendo con la falta evidente de aplicación de monitoreo en los departamentos que conforman la entidad. Así también, se evidencian los principales riesgos que se desarrollan en torno a la entidad, los cuales se detallan en el informe de control interno, sin embargo, los que se consideran más importantes son: la falta de responsabilidades de los jefes de cada departamento, la ineficacia en las comunicaciones, el riesgo de contaminación del producto, la lenta recuperación de cartera y la falta de inventario ingresado al sistema contable. Por esto, la entidad actualmente afronta dificultades en su funcionamiento integral, frente al crecimiento acelerado en los últimos seis meses.

-Con relación al segundo objetivo se desarrolla el sistema de control interno para los departamentos de la empresa “Esquissito”. Para el componente de ambiente de control se presenta un manual de funciones detallado, donde se señalan los valores que se esperan mantener en el puesto designado, así como las tareas que se deben llevar a cabo con integridad y ética. También, para el componente de evaluación de riesgos se definieron los objetivos de cumplimiento, operaciones y financiero, de igual manera se realiza una matriz de riesgos con su respectiva semaforización según su probabilidad de ocurrencia e impacto a la entidad.

Se cumple la propuesta para el componente de actividades de control donde se plasman los procesos de los departamentos por medio de flujogramas. Además, en el componente de la información y comunicación se diseñan matrices bilaterales donde se conoce quienes deben comunicar sus acciones, el medio por el cual deben hacerlo y la frecuencia de este. Finalmente, se diseña una serie de listas de verificación por departamento, para que puedan ser aplicadas ya sea por los jefes de departamento o la gerente general.

## **4.2 Recomendaciones**

-Se recomienda una vez presentado el sistema de control interno a la empresa “Esquissito”, este sea implementado en todos los departamentos, para regular el uso de recursos, la fiabilidad de la información y mejorar los procesos al enfocarlos en el cumplimiento de objetivos eficientes y eficaces.

-Una vez implementado el sistema de control interno, se recomienda realizar una capacitación para todos los colaboradores de la entidad y se familiaricen con los procesos señalados, así como las matrices a seguir.

-Se propone que la gerencia realice una evaluación del sistema de control interno de manera anual, y así actualizarlo a las necesidades de la entidad frente a un mercado cambiante y el crecimiento que se irá presentando con el tiempo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albanese, D. E. (2012). Análisis y evaluación de riesgos: aplicación de una matriz de riesgo en el marco de un plan de prevención contra el lavado de activos. *BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 9(3).  
<https://doi.org/10.4013/base.2012.93.01>
- Alianak, R. (2014). Eficacia y eficiencia en el control de la gestión de la administración pública. Incidencias en el control de la gestión pública ambiental. *Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo*, 1(2).  
<https://www.redalyc.org/journal/6559/655969785007/html/>
- Alzeban, A. (2019). The relationship between internal control and internal audit recommendations. *Revista Espanola de Financiacion y Contabilidad*, 48(3), 341–362. <https://doi.org/10.1080/02102412.2018.1537172>
- Aminu, Y. (2015). A Review of Anatomy of Working Capital Management Theories and the Relevant Linkages to Working Capital Components : A Theoretical Building Approach. *European Journal of Business and Management*, 7(2), 10–19. <https://doi.org/ISSN 2222-1905>
- Apolo, D., Baéz, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista de Comunicación Latina*, 72, 521–539.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4185/RLCS-2017-1177en>
- BDO Global. (2018). *Mapa del fraude corporativo en América Latina 2018/2019*.  
[http://www2.bdoargentina.com/mktg/fid\\_1\\_2019\\_es.pdf](http://www2.bdoargentina.com/mktg/fid_1_2019_es.pdf)
- Bertalanffy, L. Von. (1968). Teoría general de los sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones. En *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones* (Número 65, p. 336).  
<https://archivosociologico.files.wordpress.com/2010/08/teoria-general-de-los-sistemas-ludwig-von-bertalanffy.pdf>
- Cáceres García, N. G. (2018). La Auditoría forense y la corrupción en la gestión pública ecuatoriana. *Digital Publisher CEIT*, 4–16.  
[http://www.centrodeemprendimiento.com/revista/index.php/593\\_Digital\\_Publisher/article/view/22%0A](http://www.centrodeemprendimiento.com/revista/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/22%0A)
- Calle, G., Narváez, C., & Álvarez, J. (2020). Ciencia económicas y empresariales

Artículo de investigación. *Revista Científica Domino de las Ciencias*, 6(1), 429–465.

<http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexhttps://orcid.org/0000-0002-7437-9880>

Cartaya, M. (2014). *Riesgo de Auditoría* (p. 94). COAFE.

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_ries\\_aud\\_2014.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_ries_aud_2014.pdf)

Choi, H. (2022). Effect of internal accounting control system on the value of cash holdings. *Applied Economics Letters*, 29(6), 484–488.

<https://doi.org/10.1080/13504851.2020.1871464>

Chunli, L., Bin, L., & Wei, S. (2017). Employee quality , monitoring environment and internal control. *China Journal of Accounting Research*, 10(1), 51–70.

<https://doi.org/10.1016/j.cjar.2016.12.002>

Coloma Castro, M., & De La Costa Lara, F. (2014). Relación Y Análisis De Los Cambios Al Informe Coso Y Su Vínculo Con La Transparencia Empresarial. *Capiic Review*, 12(2), 135–145.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7145014.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control Interno-Marco Integrado* (Vol. 1).

[https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/coso-resumen-ejecutivo.original.pdf)

Contraloría General de la República de Costa Rica. (2015). El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO su aplicación y evaluación en el sector público. *Cooperacion Alemana*, 1–136. <https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>

Contraloría General del Estado. (2009a). *Normas de Control Interno* (p. 86).

<https://www.contraloria.gob.ec/Normatividad/BaseLegal>

Contraloría General del Estado. (2009b). Normas De Control Interno De La Contraloria General Del Estado. *Registro Oficial*, 87, 1–79.

[http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cge\\_12\\_nor\\_con\\_int\\_400\\_cge.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cge_12_nor_con_int_400_cge.pdf)

Cybersource a Visa Solution. (2021). *Encuesta Global de Fraude de RGA*.

Ecommerce Institute. <https://ecommerce.institute/reporte-fraude-online-america-latina-2021/>

- Dextre Flores, José Carlos; Del Pozo Rivas, R. S. (2012). ¿Control de gestión o gestión de control? *Contabilidad y Negocios*, 7(14), 69–80.  
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281624914005.pdf>
- Domínguez, M. (2003). Las tecnologías de la información y la comunicación: sus opciones, sus limitaciones y sus efectos en la enseñanza. *Nómadas*, 8, 20.  
<https://www.redalyc.org/pdf/181/18100809.pdf>
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes: con base a los ciclos transaccionales: análisis de informe COSO I y II* (Ecoe Ediciones (ed.)).
- Federación Internacional de Contadores (IFAC). (2018). Evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones. En *IFAC*.  
<https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Evaluar-y-mejorar-el-control-interno-en-las-organizaciones.pdf>
- Fidan, T., & Teksen, O. (2021). The Moderating Effect of Contingency Factors on the Relationship of the Internal Control Components and the Effectiveness of Internal Control System: A Study with University Administrative Staff. *Sosyekonomi*, 29(49), 427–454.  
<https://doi.org/10.17233/sosyekonomi.2021.03.22>
- Ganga, F., Quiroz, J., & Maluk, S. (2015). ¿Qué hay de nuevo en la teoría de Agencia (TA)? *Prisma Social*, 15, 685–707.  
<https://www.redalyc.org/pdf/3537/353744533019.pdf>
- González, C., & Hernández, B. (2007). Nuevo paradigma del control interno y su impacto en la gestión pública. *Economía y Desarrollo*, 141(1), 152–171.  
<https://www.redalyc.org/pdf/4255/425541595009.pdf>
- Grajales-Gaviria, D. A., & Castellanos-Polo, O. C. (2018). Evaluación del control interno en el proceso de tesorería de las pequeñas y medianas empresas de Medellín. *Revista CEA*, 4(7), 67–83. <https://doi.org/10.22430/24223182.760>
- Holguín, C., & Orlando Vega-de la Cruz, L. (2016). Procedimiento para la Gestión de la Supervisión y Monitoreo del Control Interno / Procedure for component Supervising and Monitoring management of the Internal Control. *Ciencias Holguín, Revista trimestral*, 22(1).
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. (2010). *Normas de Auditoría y Normas para Atestiguar* (p. 480).  
[http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files\\_recursoismcc/sa](http://www.pearsonenespanol.com/docs/librariesprovider5/files_recursoismcc/sa)



ntillana\_sistemas\_de\_c\_i\_3e\_cap16.pdf

- Kabuye, F., Kato, J., Akugizibwe, I., Bugambiro, N., Kabuye, F., Kato, J., Akugizibwe, I., & Bugambiro, N. (2019). Internal control systems , working capital management and financial performance of supermarkets. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1–18.  
<https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1573524>
- Mantilla, S. Al. (2007). *Control Interno Informe COSO*. Ecoe Ediciones.
- Marian, B., Rafael, C., Marian, L., Mejias-guevara, B. M., Nuñez-cruz, C. R., & Nazur-borrás, L. M. (2022). Procedimiento para implantar el ambiente de control en organizaciones. *Centro de Información y Gestión Tecnológica de Holguín, Cuba*, 28. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181570010002>
- Mejía, R. (2005). Autoevaluación del Sistema de Control Interno. *Universidad EAFIT*, 6, 82–95. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024454>
- Mesén Figueroa, V. (2009). El Riesgo de Auditoría y sus efectos sobre el trabajo del auditor independiente. *Tec Empresarial*, 3(1), 9–12.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3201923>
- Morales Morales, O. (2017). The internal control system in the tourist inns in the state of Mérida, Venezuela. *Economía*, XLII(44), 99–127. <https://bit.ly/31E9avr>
- Moreno-Miranda, C., Pilamala, A., Moreno-Miranda, R., Molina, J. I., Cerda-Mejía, L., & Rama, D. (2020). Analysis of the social, productive and governance dimensions of the Physalis peruviana chain: A case study of the Inter-Andean zone in Ecuador | Análisis de las dimensiones sociales, productivas y de gobernanza de la cadena de Physalis peruviana: Un estud. *Ciencia Tecnologia Agropecuaria*, 21(2), 1–19.
- Naranjo, M. (2021, marzo 11). Así operó el fraude por USD 400.000 en el Servicio de Rentas Internas. *Primicias*.  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/fraude-servicio-rentas-internas-guayaquil/>
- Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores. (2015). *El control interno desde la perspectiva del enfoque COSO* (pp. 1–136).  
<https://www.olacefs.com/wp-content/uploads/2016/03/15.pdf>
- Parra Castañeda, L. I. (2014). Los sistemas de control en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *Revista de Investigación en Administración*,

- Contabilidad, Economía y Sociedad*, 2, 129–146.  
<https://www.redalyc.org/pdf/5518/551856273008.pdf>
- Peña Villacís, R. A. (2022). Normas de control administrativo y de planificación en el Cuerpo de Ingenieros del Ejército de Ecuador: evaluación y cumplimiento. *Estado & comunes, revista de políticas y problemas públicos*, 2(15), 19–36.  
[https://doi.org/10.37228/estado\\_comunes.v2.n15.2022.267](https://doi.org/10.37228/estado_comunes.v2.n15.2022.267)
- Pereira Palomo, C. (2019). *Control interno en las empresas*. Instituto Mexicano de Contadores. <https://elibro.net/es/ereader/uta/124953?page=20>
- Redacción Primicias. (2020, septiembre 24). Isspol, la historia de un fraude orquestado y de millones perdidos. *Primicias*.  
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/isspol-fraude-orquestado-millones-perdidos-ecuador/>
- Rivas M, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4(8).  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219022148007>
- Salas, A., & María, J. (2016). Del dominio del control financiero a una perspectiva cualitativa del control de gestión. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 5–11.  
<https://www.redalyc.org/pdf/909/90943602001.pdf>
- Universidad Autónoma de Madrid. (2022). *Indicador de Corrupción para América Latina*. CESLA. <https://www.cesla.com/pdfs/Informe-de-corrupcion-en-Latinoamerica.pdf>
- Valle, M. (2022). *Detalles estratégicos Esquissito*.
- Vergara, Y., Guaman, R., & Mogollón, P. (2021). Control interno y su incidencia en la gestión administrativa y financiera en la federación ecuatoriana de operadores y mecánicos de equipo caminero. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 7271–7604. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i5.866](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i5.866)
- Wali, S. (2020). Internal control and real earnings management in the French context. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 18(2), 363–387.  
<https://doi.org/10.1108/JFRA-09-2019-0117>
- Wang, Q., Xue, X., Yang, D., Lee, C. K. H., Wang, Q., Xue, X., Yang, D., & Lee, C. K. H. (2020). Internal control system and mechanism of Chinese listed companies : an empirical study. *Enterprise Information Systems*, 15(1), 105–

130. <https://doi.org/10.1080/17517575.2020.1778094>

## ANEXOS

### ANEXO 1.- CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

#### Cuestionario de Control Interno basado en COSO 2013

*Principios de Control Interno*

*Preguntas*

Ambiente de Control			Sí	No	Observaciones
1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	1	. ¿La empresa muestra compromiso con la integridad?	X		
	2	. ¿Se comparten los valores institucionales con todos los empleados?	X		
	3	. ¿Existe una cultura organizacional claramente definida?	X		
	4	. ¿Los directivos y empleados son evaluados en por su ética y valores?	X		
2. El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema de control interno.	5	. ¿La gerencia supervisa el funcionamiento del sistema de control interno?		X	No existe un sistema de control definido por escrito
	6	. ¿Existe un responsable para supervisar cada departamento?	X		
	7	. ¿La gerencia evalúa el desempeño del sistema de control?		X	No existe un sistema de control definido por escrito
3. La dirección establece las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de los objetivos.	8	. ¿La gerencia estructura los niveles de autoridad?	X		
	9	. ¿Existe segregación de funciones en la empresa?	X		
	10	. ¿La estructura permite cumplir con los objetivos de la entidad?	X		
4. Demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes, en	11	. ¿La empresa contrata y retiene personal competente?	X		
	12	. ¿Se cuenta con un sistema de contratación de personal que evalúe su competencia?	X		
	13	. ¿Se capacita regularmente al personal?	X		
	14	. ¿Se lleva a cabo análisis y valuación de puestos?	X		

alineación con los objetivos de la organización	15	. ¿Los empleados contratados tienen ideales acordes a los objetivos de la empresa?	X		
5. La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos.	16	.¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X		
	17	. ¿La gerente delimita las responsabilidades de los empleados?	X		
	18	. ¿La empresa socializa los objetivos organizacionales con todos los niveles?		X	Solo se socializa con la administración, no en todos los niveles
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
6. La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados	19	. ¿La gerencia redacta sus objetivos empresariales?	X		
	20	. ¿La empresa direcciona los objetivos a la identificación de riesgos?		X	Los objetivos de la empresa son enfocados solo a crecimiento económico y generar ganancias
	21	. ¿La empresa evalúa los riesgos relacionados a los objetivos?		X	No se evalúan los riesgos de la entidad
7. La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la entidad y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar	22	. ¿La empresa identifica riesgos en todos sus niveles?		X	No se identifican riesgos en los diferentes niveles
	23	. ¿La empresa tiene políticas para gestionar los riesgos?		X	No existen políticas para gestionar los riesgos, se los soluciona según aparecen
	24	. ¿La gerencia analiza cómo mitigar los riesgos?	X		
8. La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar	25	.¿La empresa considera evaluar los posibles niveles de fraude?	X		
	26	. ¿Existen políticas antifraude en la empresa?	X		

los riesgos para la consecución de los objetivos.	27	. ¿El fraude es considerado dentro de los riesgos de la empresa?	X		
	28	. ¿Se identifican los cambios que pueden existir en la entidad?	X		
9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno.	29	. ¿Se evalúan los cambios que pueden afectar al control interno?		X	No se miden ni analizan los cambios que se dan en la empresa
	30	. ¿Se evalúa anualmente los cambios existentes en la empresa?	X		
<b>Actividades de Control</b>					
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.	31	. ¿La gerencia define actividades de control permanente en todos los departamentos?	X		
	32	. ¿Las actividades de control se direccionan al cumplimiento de objetivos?	X		
	33	. ¿Se desarrollan actividades que contribuyan a la mitigación de riesgos?	X		Los riesgos que se encuentran ya afectando al funcionamiento de la empresa
11. La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de entidad sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.	34	. ¿Existen actividades para mantener el control sobre la tecnología?	X		
	35	. ¿Existe tecnología distribuida en todos los departamentos?	X		
	36	. ¿Existen responsables directos de los equipos tecnológicos?	X		
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.	37	. ¿Existen políticas por escrito que establecen el control interno?		X	No existen políticas escritas para control interno, solo se desarrolla lo indicado verbalmente
	38	. ¿La gerencia determina las líneas de control entre niveles?	X		
	39	. ¿Existe un responsable para verificar que se practiquen las políticas de control?	X		

<b>Información y Comunicación</b>				
13. La organización obtiene o genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.	40	. ¿Existen líneas de comunicación para transmitir información relevante?	X	
	41	. ¿Se genera información de calidad que aporte al control?	X	
	42	. ¿La empresa procesa la información según quien la emita?	X	
14. La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	43	. ¿La gerencia extiende comunicados internos por escrito?		X Los comunicados se hacen de manera verbal por medio de administración
	44	. ¿Existen vías de comunicación oficiales en la empresa?	X	
	45	. ¿Se comunica la información sobre objetivos y responsabilidades?	X	
15. La organización se comunica con los grupos de interés externos sobre los aspectos clave que afectan al funcionamiento del control interno	46	. ¿La empresa tiene grupos de interés externos?		X La empresa no tiene grupos de interés externo
	47	. ¿Se mantienen líneas de comunicación oficiales con grupos externos?		X La empresa no tiene grupos de interés externo
	48	. ¿Se comunican elementos claves del funcionamiento del control interno?		X No se identifican elementos clave del control interno
<b>Actividades de supervisión</b>				
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.	49	. ¿La gerencia desarrolla evaluaciones continuas sobre los procesos de la empresa?		X No se evalúan los procesos
	50	. ¿Se evalúa de manera independiente cada componente de control interno?		X No se separa el control en componentes
	51	. ¿Se evalúa el funcionamiento del sistema de control interno?		X No existe un sistema de control definido por escrito

17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas.	52	¿Se comunican las deficiencias de control interno?		X	No existe un sistema de control definido por escrito
	53	¿Se aplican medidas correctivas para las deficiencias detectadas?	X		
	54	¿Se determinan responsables por las deficiencias, en caso de existir?	X		



## **ANEXO 2.- INFORME DE CONTROL INTERNO**

### ***INFORME DE CONTROL INTERNO***

Ambato, 09 diciembre de 2022

Ing. María del Carmen Valle  
GERENTE DE **ESQUISSITO**

Estimada Ingeniera:

Hemos concluido nuestra intervención relativa a los procesos de **ESQUISSITO**. Como parte de dicha intervención, estudiamos y evaluamos el sistema de control interno contable en vigor e identificamos algunos puntos de interés que se incluyen más adelante. A manera de conclusión podemos mencionar que los sistemas, políticas y procedimientos implementados por la administración mantienen un nivel de confianza y riesgo moderado; por esto, existen aspectos relacionados con componentes que ameritan acciones correctivas para prevenir impactos sobre los recursos de la empresa.

Las recomendaciones derivadas de lo señalado en el párrafo anterior aparecen en las páginas siguientes y fueron comentadas con los funcionarios a cargo de las áreas involucradas; sus respuestas forman parte de este reporte y serán tomadas en cuenta para los trabajos de seguimiento que llevaremos a cabo en su oportunidad.

Atentamente,

Andrea Vélez

## **AMBIENTE DE CONTROL**

La empresa “Esquissito” no cuenta con un sistema de control interno plasmado en un documento formal.

### **Conclusiones**

Una vez aplicado el cuestionario de control interno a la gerente de la entidad se determinó un descuido por parte de la administración, incumpliendo la NIA 315 Ref. Apartado 14 A70. “...se trata de elementos esenciales que influyen en la eficacia del diseño, administración y seguimiento de los controles” donde se especifica que la administración debe diseñar y monitorear las políticas establecidas.

### **Recomendaciones**

A la gerente definir mediante un documento los controles adecuados acordes al entorno y naturaleza de la entidad, enfocados a crear una cultura organizacional basada en la ética profesional y valores.

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

No se evalúan los riesgos interno ni externos de la empresa “Esquissito”

### **Conclusiones**

Una vez realizado el cuestionario en base al componente de la Evaluación de Riesgos por falta de cuidado de la administración, incumpliendo la NIA 315 Ref. Apartado 17 A80 “...Sin embargo, independientemente de las circunstancias, sigue siendo necesario indagar sobre los riesgos identificados y el modo en que la dirección les da respuesta” al no direccionar los objetivos a la identificación de riesgos externos como internos, ni se cuentan con políticas que ayuden a mitigarlos.

### **Recomendaciones**

A la gerencia determinar los riesgos y la tolerancia en caso de ocurrencia de la entidad mediante una matriz que permita gracias a la semaforización reconocer que tan vulnerable se encuentra la empresa frente a las amenazas que la rodea, así como los riesgos internos presentes en el diario funcionamiento de la empresa.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL**

No se siguen en orden los procesos en la entidad “Esquissito”

### **Conclusiones**

En el componente de Actividades de Control no están detallados los procesos por falta de cuidado por parte de la administración, infringiendo la NIA 315 Ref. Apartado 20 A88 “...son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se siguen las directrices de la dirección. Las actividades de control, tanto en los sistemas de TI como manuales, tienen varios objetivos y se aplican a diferentes niveles organizativos y funcionales” ya que la entidad no cuenta por escrito con los controles, lo que ocasiona que los trabajadores y empleados cometan errores sin llamados de atención.

### **Recomendaciones**

A la gerencia redactar todos los procesos administrativos de la entidad bajo el método descriptivo, en conjunto con su respectivo flujograma, para garantizar un mejor control interno de manera integral en la empresa, así como acercar las acciones de todo el personal a evitar que se materialicen los riesgos y amenazas.

## **INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

Falta de socialización de la información en todos los niveles de la entidad.

### **Conclusiones**

En el componente de Información y comunicación la empresa “Esquissito” no cuenta con líneas de comunicación oficiales entre niveles, los empleados no reconocen todas las disposiciones, infringiendo la NIA 315 Ref. Apartado 19 A86 “Comprende cuestiones tales como el grado de conocimiento que tiene el personal sobre el modo en que sus actividades, en el sistema de información financiera, se relacionan con el trabajo de otras personas, así como los medios para informar sobre las excepciones a un nivel superior adecuado dentro de la entidad” por lo que se complica su cumplimiento y la información tiende a perder su relevancia.

## **Recomendaciones**

A la administración de la entidad definir líneas de comunicación oficiales mediante una matriz, donde se encuentren todos los empleados, y reconozcan los niveles de difusión de manera interna.

## **ACTIVIDADES DE SUPERVISIÓN**

No se da seguimiento ni supervisión a las actividades de los colaboradores.

## **Conclusión**

No se da seguimiento a las actividades de los colaboradores por falta de organización de la gerencia infringiendo la NIA 315 Ref. Apartado 22 A98. *“Conlleva la valoración oportuna de la eficacia de los controles y la adopción de las medidas correctoras necesarias. La dirección lleva a cabo el seguimiento de los controles mediante actividades continuas, evaluaciones puntuales o una combinación de ambas”*, ya que la responsabilidad de cada jefe de sección no resalta frente a los inconvenientes que dificultan los procesos de la empresa.

## **Recomendación**

A la gerencia evaluar las políticas sobre las responsabilidades de la gerencia y su control, en conjunto con la determinación de las funciones que desarrollarán los jefes de cada departamento. También establecer la periodicidad de los controles, sean sorpresivos o planificados con antelación.