

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 Agro Los Llanganates"

Autora: Barreros Pilatasig, Evelyn Mariuxi

Tutora: Ing. Sánchez Herrera, Bertha Jeaneth

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera con cédula de ciudadanía No. 180373657-6, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA AGRO LOS LLANGANATES"**, desarrollado por Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig, 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, agosto 2024

TUTORA

.....

Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera

C.C. 180373657-6

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig con cédula de ciudadanía No. 055057072-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA AGRO LOS LLANGANATES"**, 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, agosto 2024

AUTORA

.....

Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig

C.C. 055057072-5

DERECHOS DE AUTOR

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, agosto 2024

AUTORA



.....

Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig

C.C. 055057072-5

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: **"SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA AGRO LOS LLANGANATES"**, elaborado por Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig, 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, agosto 2024

Dra. Tatiana Valle Ph. D.
PRESIDENTE

Dr. Joselito Naranjo
MIEMBRO CALIFICADOR

Lic. Silvia Navas Mg.
MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Con mucho amor, dedico este trabajo a mi madre, Enma Pilatasig, quien me ha apoyado en todo momento, me ha impulsado a ser mejor persona, me ha aconsejado y me ha ayudado a seguir adelante sin rendirme. Gracias, mamá, por estar siempre a mi lado, te admiro y te quiero profundamente.

A mis abuelos, Celia Chicango, Victor Barreros y Fabiola Cadena, quienes me han brindado su apoyo y sabios consejos. En especial, dedico este logro a mi abuelito Rafael Pilatasig, quien ya no está físicamente con nosotros, pero siempre me ha guiado y aconsejado. Aunque lo extraño, sé que me está apoyando desde el cielo y se siente orgulloso de que haya alcanzado una meta más en mi vida.

A mi tía Betty Barreros, por su constante apoyo y a toda mi familia, que de una u otra manera me brindó palabras de aliento.

A mi enamorado, quien estuvo a mi lado en las etapas finales más difíciles, apoyándome incondicionalmente.

Y, por último, dedico este proyecto a mis mascotas, que siempre han estado conmigo en todo momento y me han animado cuando me sentía mal.

Gracias a todos por ser una parte fundamental de este logro.

Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios por haberme dado el regalo de la vida por darme sabiduría, salud y la fortaleza para lograr una meta más de mi vida.

Agradezco a mi madre por siempre estar ahí incondicionalmente conmigo, por sus consejos, por su comprensión y su paciencia, sobre todo le agradezco por luchar día a día para apoyarme emocional y económicamente, no me alcanzaría la vida para agradecerle por su gran apoyo.

A mis amigas de la universidad, con quienes he convivido durante varios semestres y hemos pasado buenos y malos momentos y siempre me han brindado su apoyo.

A la empresa Agro "Los Llanganates" por permitirme por abrirme las puertas y siempre estar dispuestos a brindarme la información necesaria para culminar este proyecto integrador.

A mi tutora Ing. Berthita Sánchez por ser una excelente persona y docente y que con sus bastos conocimiento me guio y me apoyo en el desarrollo de este proyector integrador.

Finalmente, un agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, por permitirme ser parte de esta prestigiosa universidad. A los docentes de la facultad, quienes han impartido sus conocimientos con dedicación, paciencia y respeto.

Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO **PÁGINA**

A. PÁGINAS PRELIMINARES

PORTADA i

APROBACIÓN DEL TUTOR ii

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN iii

DERECHOS DE AUTOR iv

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO v

DEDICATORIA vi

AGRADECIMIENTO vii

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS viii

ÍNDICE DE TABLAS xi

ÍNDICE DE FIGURAS xiv

RESUMEN EJECUTIVO xvi

ABSTRACT xvii

B. CONTENIDOS

CAPÍTULO I 1

MARCO TEÓRICO 1

1.1. Introducción 1

1.1.1. Antecedentes 1

1.1.1.1. Historia 1

1.1.1.2. Detalles estratégicos 2

1.1.1.4. Detalles de operación 4

1.1.1.5. Detalles legales 5

1.1.1.6. Marcas y logos 5

1.1.1.7. Ubicación 5

1.1.2. Descripción del entorno 6
1.1.2.1. La función del control interno en las empresas 6
1.1.2.2. El papel del control interno en las empresas comerciales del Ecuador 7
1.1.2.3. Ausencia de un sistema de control interno en la empresa Agro "Los Llanganates" 8
1.1.3. Justificación 9
1.1.4. Objetivos 11
1.1.4.1. Objetivo general 11
1.1.4.2. Objetivos específicos 11
1.2. Revisión de la literatura 12
1.2.1. La aplicación de la teoría de la información al control interno 12
1.2.2. Control interno 12
1.2.2.1. Importancia del control interno 14
1.2.2.2. Ventajas y desventajas del control interno 15
1.2.2.3. Tipos de control interno 15
1.2.2.3.1. Según la oportunidad 16
1.2.2.3.2. Según su ámbito 17
1.2.3. Métodos de evaluación de control interno 19
1.2.3.1. Método descriptivo 19
1.2.3.2. Método del cuestionario 20
1.2.3.3. Método gráfico 22
1.2.4. Modelos de control interno 23
1.2.4.1. Modelo de control interno COSO 23
1.2.4.2. Modelo de control interno COCO 25
1.2.4.3. Modelo de control interno Cadbury 28
1.2.4.4. Modelo de control interno Turnbull 28
1.2.4.5. Modelo de control interno King 30

1.2.5. Concepto de proceso 31
1.2.5.1. Mapa de procesos 31
1.2.5.2. Tipos de procesos 33
CAPÍTULO II 35
METODOLOGÍA 35
2.1. Descripción de la metodología 35
2.1.1. Unidad de análisis 35
2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información 35
2.1.3. Fases del desarrollo 40
CAPÍTULO III 42
DESARROLLO 42
3.1. Resultados 42
3.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa 42
3.1.2. Fase II: Diseño del sistema de control interno 87
CAPÍTULO IV 148
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 148
4.1. Conclusiones 148
4.2. Recomendaciones 149
C. MATERIAL DE REFERENCIA
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 150
ANEXOS 159

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Tabla No. 1 Características del control interno 13

Tabla No. 2 Ventajas y desventajas del control interno 15

Tabla No. 3 Ventajas del control interno preventivo 16

Tabla No. 4 Ventajas del control de detección 17

Tabla No. 5 Ventajas del control interno correctivo 17

Tabla No. 6 Ventajas y desventajas del método descriptivo 19

Tabla No. 7 Modelos de COSO 25

Tabla No. 8 Criterios del modelo de control interno COCO 27

Tabla No. 9 Componentes del modelo de control interno Turnbull 29

Tabla No. 10 Personas encuestadas y entrevistadas 36

Tabla No. 11 Ítems del cuestionario 37

Tabla No. 12 Ítems del guión de entrevista 39

Tabla No. 13 Fases del desarrollo metodología COCO 41

Tabla No. 14 Cuestionario de control interno método COCO 44

Tabla No. 15 Matriz de nivel de confianza y riesgo de control 52

Tabla No. 16 Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo total 57

Tabla No. 17 Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente "propósito" 58

Tabla No. 18 Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente "compromiso" 59

Tabla No. 19 Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente "capacidad" 60

Tabla No. 20 Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente "evaluación y aprendizaje" 61

Tabla No. 21 Mapeo de riesgo de control 62

Tabla No. 22 Resumen general 65

Tabla No. 23 Hoja de hallazgo..... 66

Tabla No. 24 Evaluación de la gestión de los procesos misionales 71

Tabla No. 25 Objetivos específicos para dirigir las acciones del personal 94

Tabla No. 26 Objetivos estratégicos para el proceso de compras 95

Tabla No. 27 Objetivos estratégicos para el proceso de almacenamiento 96

Tabla No. 28 Objetivos estratégicos para el proceso de ventas 97

Tabla No. 29 Objetivos estratégicos para el proceso de publicidad..... 98

Tabla No. 30 Riesgos internos y externos del proceso de compras 99

Tabla No. 31 Riesgos internos y externos del proceso de almacenamiento 101

Tabla No. 32 Riesgos internos y externos del proceso de ventas 102

Tabla No. 33 Riesgos internos y externos del proceso de publicidad..... 103

Tabla No. 34 Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de compras 104

Tabla No. 35 Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de almacenamiento..... 106

Tabla No. 36 Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de ventas..... 108

Tabla No. 37 Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de publicidad 110

Tabla No. 38 Responsabilidades y funciones del cargo de gerente 114

Tabla No. 39 Responsabilidades y funciones del cargo de contador 115

Tabla No. 40 Responsabilidades y funciones del cargo de jefe de compras..... 116

Tabla No. 41 Responsabilidades y funciones del cargo de bodeguero 117

Tabla No. 42 Responsabilidades y funciones del cargo de jefe de ventas 118

Tabla No. 43 Descripción del proceso de compras..... 121

Tabla No. 44 Descripción de los procedimientos del proceso de compras..... 123

Tabla No. 45 Documentos del proceso de compras 124

Tabla No. 46 Descripción del proceso de almacenamiento 125

Tabla No. 47 Descripción de los procedimientos del proceso de almacenamiento 127

Tabla No. 48 Documentos del proceso de almacenamiento 127

Tabla No. 49 Descripción del proceso de ventas 128

Tabla No. 50 Descripción de los procedimientos del proceso de ventas 130

Tabla No. 51 Documentos del proceso de ventas 131

Tabla No. 52 Descripción del proceso de publicidad..... 132

Tabla No. 53 Descripción de los procedimientos del proceso de publicidad 134

Tabla No. 54 Documentos del proceso de publicidad..... 135

Tabla No. 55 Análisis de estrategias de FODA 138

Tabla No. 56 Definiciones de los niveles de madurez 140

Tabla No. 57 Matriz de nivel de madurez de control interno – modelo COCO 142

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO **PÁGINA**

Figura No. 1 Estructura organizacional 3

Figura No. 2 Detalles de operación..... 4

Figura No. 3 Logotipo de la empresa Agro “Los Llanganates”..... 5

Figura No. 4 Localización de la empresa Agro “Los Llanganates”..... 5

Figura No. 5 Elementos del control interno..... 13

Figura No. 6 Responsables del control interno..... 14

Figura No. 7 Tipos de control interno..... 15

Figura No. 8 Características del control interno administrativo..... 18

Figura No. 9 Método descriptivo..... 20

Figura No. 10 Pasos para evaluar el control interno..... 21

Figura No. 11 Método del cuestionario 21

Figura No. 12 Simbología de un flujograma..... 22

Figura No. 13 Componentes del control interno..... 23

Figura No. 14 Objetivos del modelo COCO..... 26

Figura No. 15 Componentes del modelo de control interno COCO..... 26

Figura No. 16 Objetivos del modelo Turnbull..... 30

Figura No. 17 Componentes del modelo de control interno King..... 31

Figura No. 18 Mapa de procesos 32

Figura No. 19 Tipo de procesos..... 33

Figura No. 20 Procesos operativos 34

Figura No. 21 Matriz de símbolos 120

Figura No. 22 Flujograma del proceso de compras 122

Figura No. 23 Flujograma del proceso de almacenamiento..... 126

Figura No. 24 Flujograma del proceso de ventas..... 129

Figura No. 25 Flujograma del proceso de publicidad..... 133

Figura No. 26 Análisis FODA 137

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

TEMA: "SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA LA EMPRESA AGRO LOS LLANGANATES"

AUTORA: Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig
TUTORA: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera
FECHA: Agosto 2024

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador se desarrolló en la empresa Agro "Los Llanganates", ubicada en el cantón Salcedo, provincia de Cotopaxi, con el objetivo principal de diseñar un sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de sus operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de normativas. Para ello, se diagnosticó la situación actual de la entidad mediante una encuesta dirigida al gerente general y entrevistas con el jefe de compras y el jefe de ventas, siguiendo la metodología COCO, basada en sus cuatro componentes y veinte criterios. El análisis reveló una falta de segregación de funciones debido a la ausencia de responsabilidades y objetivos específicos para cada puesto. Además, se detectó ineficiencia en la gestión de los procesos misionales por la falta de políticas y procedimientos claros. Ante estas problemáticas, se optó por elaborar un sistema de control interno junto con un manual que incluye políticas y procedimientos con flujogramas para los procesos misionales. También se establecieron objetivos estratégicos para cada proceso, con sus respectivos indicadores de medición para evaluar el cumplimiento de dichos objetivos. Finalmente, se diseñó una matriz para evaluar la efectividad del control interno.

PALABRAS DESCRIPTORAS: MODELO COCO, CONTROL INTERNO, PROCESOS MISIONALES, POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS.

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

TOPIC: "INTERNAL CONTROL SYSTEM FOR AGRO LOS LLANGANATES COMPANY"

AUTHOR: Evelyn Mariuxi Barreros Pilatasig
TUTOR: Ing. Bertha Jeaneth Sánchez Herrera
DATE: August 2024

ABSTRACT

The integrative project was developed at Agro "Los Llanganates", located in the Salcedo canton, Cotopaxi province, with the main objective of designing an internal control system to enhance the efficiency and effectiveness of its operations, the reliability of financial information, and compliance with regulations. To achieve this, the current situation of the entity was diagnosed through a survey directed at the general manager and interviews with the purchasing manager and sales manager, following the COCO methodology based on its four components and twenty criteria. The analysis revealed a lack of segregation of duties due to the absence of specific responsibilities and objectives for each position. Additionally, inefficiencies in managing mission-critical processes were identified due to unclear policies and procedures. In response to these issues, a system of internal control was developed along with a manual that includes policies and procedures with flowcharts for mission-critical processes. Strategic objectives were also established for each process, along with corresponding performance indicators to assess their achievement. Finally, a matrix was designed to evaluate the effectiveness of the internal control system.

KEYWORDS: COCO MODEL, INTERNAL CONTROL, MISSIONAL PROCESSES, POLICIES, PROCEDURE

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Introducción

1.1.1. Antecedentes

1.1.1.1. Historia

De acuerdo con el Gerente General Gustavo Ortiz (2024), la empresa cuya razón social es ORTIZ VELASCO GUSTAVO y su nombre comercial Agro "Los Llanganates", tiene varios años de trayectoria en la venta al por menor de balanceados y abonos en establecimientos especializados, según se detalla a continuación:

Agro "Los Llanganates", con sede en el cantón Salcedo de la provincia de Cotopaxi, cuenta con una experiencia de 13 años en la venta de insumos agrícolas y ganaderos. Legalmente, la empresa es una persona natural sujeta a llevar contabilidad y está registrada en el Servicio de Rentas Internas (SRI) bajo el número de RUC 0501962807001. Agro "Los Llanganates" nace gracias a que, por un período de dos años, el señor Gustavo Ortiz fue tesorero de la Federación de Comunas Organizadas del Cantón Salcedo (FECOS) tras ganar un sorteo entre las comunidades de la organización. Su rol incluía la gestión de un almacén de insumos agrícolas y ganaderos, para lo cual recibió capacitación en emprendimientos y sobre los insumos. Al finalizar su mandato en FECOS, adquirió valiosos conocimientos y experiencia en la comercialización.

En consecuencia, con determinación y visión empresarial, optó por materializar su emprendimiento. Así, en el año 2010, inauguró su establecimiento en el barrio Eloy Alfaro, ubicado en las calles principales de la localidad, donde su atención al cliente y la calidad de sus productos le ayudaron a obtener una destacada reputación en el mercado local.

Con el transcurso del tiempo y el éxito obtenido, se decidió trasladar el negocio a una ubicación más estratégica hacia finales del año 2023. De este modo, la sede de Agro

“Los Llanganates” se estableció en las intersecciones de las calles Ricardo Garcés y 24 de Mayo. A pesar del cambio de localidad, sus fieles clientes mantuvieron su preferencia por los servicios y productos de la empresa, evidenciando así la sólida reputación y la arraigada presencia que había conseguido.

1.1.1.2. Detalles estratégicos

A continuación, se presentarán los detalles estratégicos recolectados mediante una entrevista realizada al Sr. Gustavo Ortiz (2024) gerente de la empresa Agro “Los Llanganates”:

Misión

Somos una corporación comprometida con la comercialización y distribución de una diversa gama de suministros agrícolas y ganaderos, con un enfoque direccionado a la satisfacción de nuestros clientes y colaboradores como eje prioritario a través de servicios y productos de calidad.

Visión

Ser una empresa preferida por los consumidores, ofreciendo los mejores productos, de forma eficiente y confiable.

Objetivos Corporativos

Agro “Los Llanganates” ha basado el desarrollo de cada una de sus actividades en los siguientes objetivos:

- Satisfacer las necesidades del cliente de forma instantánea y segura.
- Brindar una gran experiencia durante el proceso de compra.
- Conectar con la comunidad de consumidores, fomentando una relación de confianza y fidelidad.
- Fortalecer el posicionamiento del negocio, estimulando el consumo, mediante propagandas, promociones, etc.

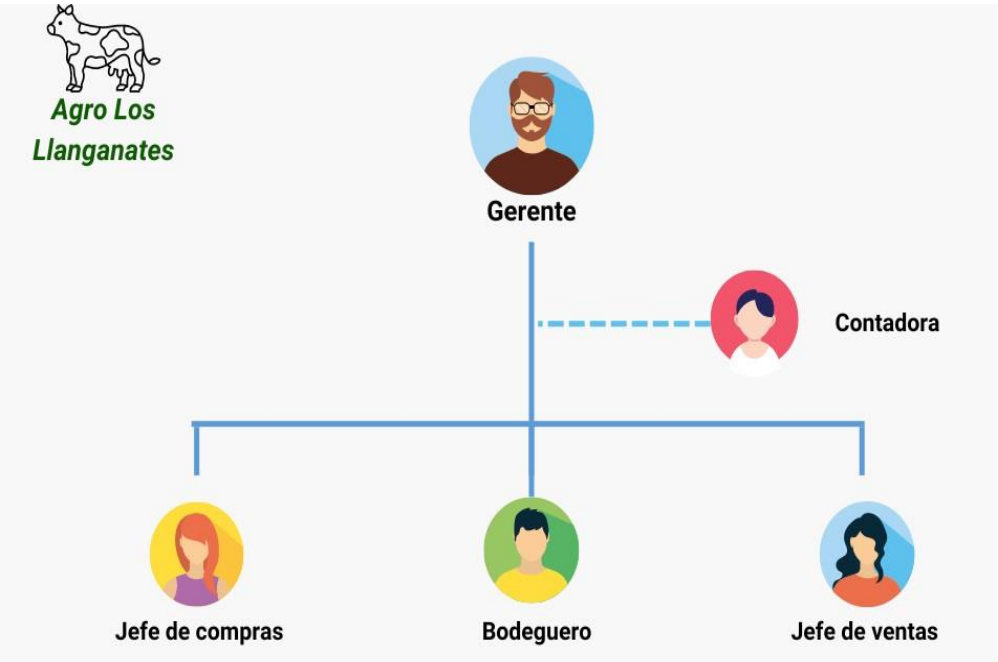
Valores Corporativos

- Respeto
- Compromiso
- Responsabilidad
- Confianza
- Equidad
- Seguridad

1.1.1.3. Estructura organizacional

La empresa cuenta con la siguiente estructura organizacional.

Figura No. 1 *Estructura organizacional*



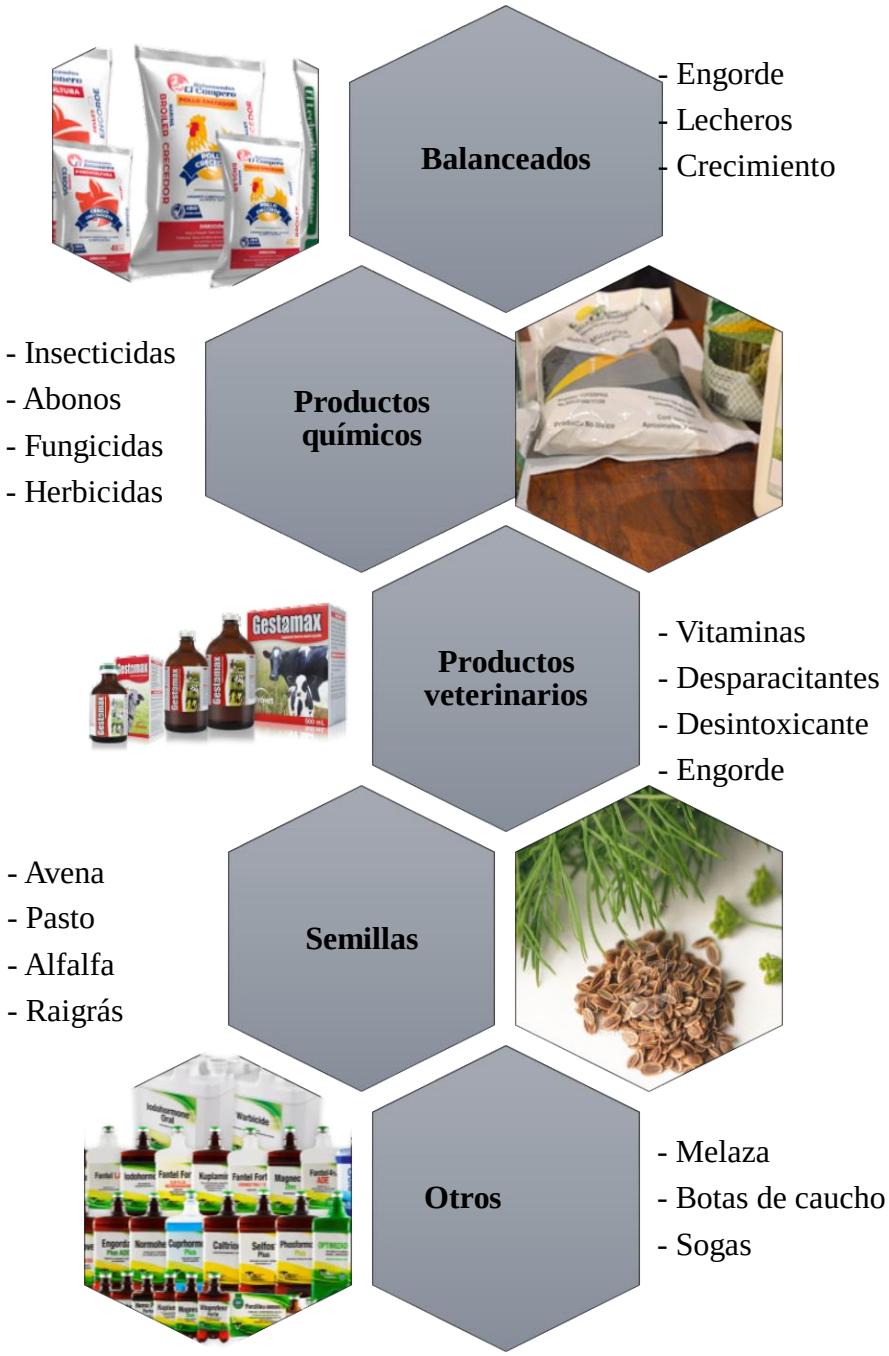
Fuente: Agro “Los Llanganates” (2024)

Elaborado: Barreros (2024)

1.1.1.4. Detalles de operación

Agro “Los Llanganates” se dedica a la venta al por menor de balanceados y abonos en establecimientos especializados.

Figura No. 2 *Detalles de operación*



Fuente: Agro “Los Llanganates” (2024)

Elaborado: Barreros (2024)

1.1.1.5. Detalles legales

La empresa rige sus actividades acordes a la siguiente base legal:

- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social (IESS)

1.1.1.6. Marcas y logos

Agro “Los Llanganates” tiene el siguiente logotipo.

Figura No. 3 *Logotipo de la empresa Agro “Los Llanganates”*

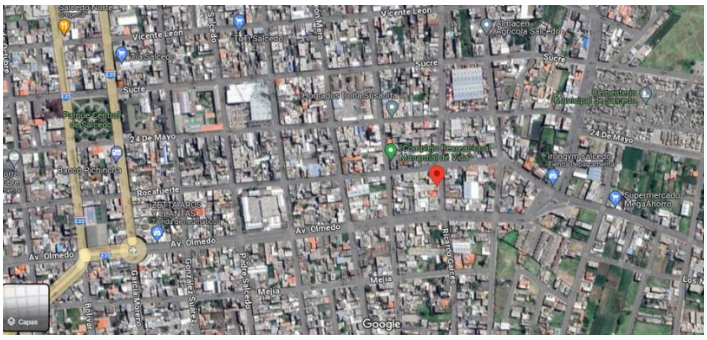


Fuente: Agro “Los Llanganates” (2024)

1.1.1.7. Ubicación

Agro “Los Llanganates” tiene su sede en las intersecciones de las calles Ricardo Garcés y 24 de Mayo, situadas en la ciudad de Salcedo, específicamente en la parroquia San Miguel, perteneciente a la provincia de Cotopaxi.

Figura No. 4 *Localización de la empresa Agro “Los Llanganates”*



Fuente: Google Maps (2024)

1.1.2. Descripción del entorno

1.1.2.1. La función del control interno en las empresas

Las empresas son esenciales para el crecimiento económico, fomentando el empleo, desarrollando actividades y promoviendo una gestión sostenible. Por lo que es fundamental conocer la organización estructural de una empresa, los riesgos institucionales y sobre todo los esquemas de control interno (Solís & Llamuca, 2020). En el presente, las empresas de América Latina se encuentran confrontando obstáculos en sus procesos gerenciales, administrativos y logísticos. Exhibiendo un desempeño inferior en comparación con naciones asiáticas y europeas (Rodríguez et al., 2022). En este sentido, Pozo & Ferreiro (2020) mencionan, que en la región latinoamericana, es imprescindible que estos procedimientos se complementen con un adecuado control interno. Esto se debe a que un control interno efectivo proporciona una comprensión estratégica unificada de los objetivos empresariales y fomenta una colaboración continua y sostenible. De esta manera, las empresas e industrias en América Latina podrán presentar mejoras en la consolidación de sus operaciones y un impacto positivo en su producción, competitividad y capacidad de mantenerse a largo plazo.

Así mismo, Jumbo & Arias (2022) indican que en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre y la competencia global, un sólido sistema de control interno se vuelve aún más relevante. Este proporciona a las empresas una estructura para gestionar los riesgos emergentes, identificar áreas de mejora y adaptarse ágilmente a los cambios del mercado. Además, el control interno fortalece la confianza de inversores, clientes y otras partes interesadas al demostrar compromiso con la transparencia y la gestión responsable de los recursos (Méndez et al., 2020). De igual modo, Mancero, Arroba & José (2020) afirman que el control interno contribuye a salvaguardar los recursos empresariales frente al desperdicio, el fraude o la utilización ineficiente de sus activos y pasivos. Además, garantiza la precisión y confiabilidad de la información contable y las transacciones financieras, así como el cumplimiento de las políticas, procedimientos, normas y regulaciones económicas de la organización. También permite evaluar el rendimiento de todas las divisiones administrativas y funcionales de la entidad.

En este contexto, Escobar, Surichaqui & Calvanapón (2022) señalan que el control interno puede afectar la rentabilidad empresarial de forma positiva o negativa, según su investigación centrada en las empresas de Perú. Donde se observó que las organizaciones que presentan un control ineficiente evidenciaron un incremento mínimo en sus ratios 2021 relacionado con el 2020. Por otro parte, López & Quimbayo (2018) afirman que aun cuando las empresas y cooperativas cuentan con un sistema de control interno, este no se encuentra correctamente estructurado, ya que no se establecen políticas, procedimientos y normas claras. Por lo que Manosalvas, Baque & Peñafiel (2020) enfatizan la relevancia de un eficaz control interno, pues esta reduce los riesgos, facilita la administración eficiente de las operaciones y, en consecuencia, promueve el crecimiento y la estabilidad de la economía a nivel global.

1.1.2.2. El papel del control interno en las empresas comerciales del Ecuador

Según los datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2022) para el año 2022, se estima que la cantidad total de empresas activas en el país asciende a 1.228.415. Este número representa un aumento significativo de 356.553 empresas en comparación con el año anterior, 2021. Dentro de este conjunto, un total de 447.143 empresas están dedicadas al sector del comercio. El dato marca una disminución con respecto al año 2021, cuando se registraron 453.285 empresas comerciales en funcionamiento. La reducción sugiere que algunas empresas dedicadas a actividades comerciales no han podido mantenerse operativas debido a las adversidades y la situación económica que atraviesa el país. Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador (2024), la disminución en el número de empresas comerciales ha tenido como consecuencia que el sector del comercio contribuya solamente con un 0,1% al Producto Interno Bruto (PIB) durante el primer trimestre del 2023. Esto contrasta notablemente con años anteriores, donde el sector comercial solía ser uno de los principales contribuyentes al PIB del país.

Momblanc & Castro (2020) y Shapiama, Pérez & Vásquez (2021) argumentan la importancia crítica de que las empresas comerciales mantengan un riguroso control interno, especialmente en lo que respecta a la gestión de inventarios. Dado que estos constituyen elementos fundamentales para la competitividad empresarial (Restrepo et al., 2020). Un sistema de control interno eficaz facilita la aplicación de medidas

necesarias para proteger el inventario y prevenir pérdidas, permitiendo así equilibrar la oferta y la demanda de productos. Dada la significativa importancia de los inventarios como uno de los activos más relevantes para las empresas en este sector, el control interno adquiere una relevancia particular.

Álvarez, Martínez & García (2021) señalan que, lamentablemente, el personal del área de ingresos (ventas) a menudo subestima la relevancia de disponer de un sistema de control interno, argumentando que este no garantiza la transparencia en el ciclo de ingresos. En este contexto, De la Cruz et al. (2021) examinan los puntos fuertes del control interno en las empresas comerciales, destacando su capacidad para mejorar la eficiencia organizacional. Sin embargo, también señalan debilidades, como la ausencia de comunicación sobre las directrices preestablecidas para su aplicación entre los miembros de la organización.

1.1.2.3. Ausencia de un sistema de control interno en la empresa Agro "Los Llanganates"

La empresa Agro "Los Llanganates" no dispone de un mecanismo de control interno. La eficacia y eficiencia de sus actividades se ven seriamente obstaculizadas por la ausencia de dicho sistema. Al no tener un marco claro de normativas y directrices, los miembros de la organización enfrentan dificultades para llevar a cabo sus responsabilidades de manera efectiva, lo que repercute negativamente en la calidad y la consistencia de los procesos internos. Esta falta de estructura no solo afecta el funcionamiento general de la empresa, sino que también compromete su capacidad para cumplir con sus objetivos estratégicos y satisfacer las necesidades de sus clientes y partes interesadas.

En particular, los procesos principales de la empresa, como el de compras, almacenamiento y ventas, se ven especialmente afectadas por esta falta de control interno. Para detectar y reducir posibles peligros relacionados con la gestión de recursos, la gestión de inventarios y la relación con los clientes, necesitan un control estricto y una observación permanente.

Un control interno efectivo en estos procesos críticos no solo ayudaría a minimizar los riesgos operativos y financieros. Además, permitiría a la empresa mejorar la calidad de sus productos y servicios, racionalizar las operaciones internas y consolidar su posición en el mercado. Por lo tanto, es imperativo que la empresa Agro "Los Llanganates" establezca un sistema de control interno sólido y bien definido. Para garantizar su éxito a largo plazo y su capacidad para enfrentar los desafíos y oportunidades que se presentan en su entorno empresarial.

Es así como se abordará el problema mediante el diseño de un sistema de control interno basado en la metodología COCO, que se aplicará en todas las áreas centrales y procesos misionales. Esto garantizará que todo el personal esté al tanto de las políticas, normativas y procedimientos en todo momento. Se espera que esto conduzca a una optimización de procesos, reducción de costos, mayor eficiencia operativa y rendimiento financiero a largo plazo. Al aplicar esta metodología en toda la organización, se busca establecer una cultura arraigada de control interno, con políticas claras y capacitación continua. Esto promueve la transparencia y responsabilidad, mejorando el juicio de decisiones y mitigando los riesgos de forma proactiva.

1.1.3. Justificación

En la actualidad, el control interno es uno de los aspectos más importantes de las empresas, ya que influye tanto en el éxito como en la competitividad. Un sistema de control interno eficaz se compone de una serie de protocolos y normas que apoyan la consecución de los objetivos de la organización. Estos parámetros garantizan que las actividades y operaciones se realicen de manera eficaz, eficiente y segura, cumpliendo con los principios, normas, leyes y reglamentos vigentes (Choquecota, 2023). De la misma manera, Restrepo et al. (2020) mencionan que una de las aportaciones que hace el control interno es ayudar a cumplir las metas y objetivos fijados por la entidad. Esto se logra mediante la comprobación, inspección, fiscalización e intervención en las normas y criterios de la empresa. Además, García et al. (2023) y Martínez et al. (2021) indican que el control interno es una herramienta fundamental para una correcta gestión administrativa y contable de una entidad, disminuyendo riesgos como, fraudes, engaños, pérdidas, mal manejo de los recursos, entre otros.

Además de lo mencionado anteriormente, es importante señalar que el control interno es un componente esencial del sistema contable. Al ser un conjunto de reglas y procedimientos, proporciona una base sólida para garantizar la integridad y precisión de la contabilidad (Lozano et al., 2020). Al facilitar la evaluación de la confiabilidad de los estados financieros, este sistema juega un papel importante en determinar si los estados financieros reflejan adecuadamente la situación financiera de la entidad. En este sentido, Mendieta et al. (2022) mencionan que el control interno no solo garantiza la precisión de los registros contables, sino que también permite verificar que la información financiera está bien protegida, lo que aumenta la confianza de los usuarios de los estados.

El desarrollo del sistema de control interno en la empresa Agro "Los Llanganates" conlleva múltiples beneficios, constituye una barrera efectiva contra pérdidas, deterioro o robos de los activos de la empresa. Mediante el establecimiento de un riguroso control, se garantiza un manejo responsable y seguro de los productos. Además, mediante el diseño de este sistema, la empresa adquiere directrices nítidas para gestionar de manera eficiente sus procesos principales. De manera significativa, también establece un rumbo claro respecto a la dirección que debe seguir la actividad económica para maximizar su eficacia y eficiencia.

Finalmente, es fundamental reconocer el efecto del desarrollo de un sistema de control interno dentro de la entidad. El control interno no sólo es un componente vital del funcionamiento eficaz y satisfactorio de cualquier organización, sino que también tiene un gran impacto en la gestión de riesgos y la seguridad. Un sistema de control interno eficaz refuerza la estructura organizativa y sienta las bases para alcanzar las metas y objetivos que se hayan fijado. Un desarrollo adecuado garantiza una supervisión constante de las operaciones, lo cual facilita la optimización de los procesos misionales al identificar y eliminar posibles redundancias, cuellos de botella o actividades innecesarias. Como consecuencia, la empresa puede operar con mayor eficiencia y fluidez. Al establecer controles claros y definidos en los procesos misionales, los empleados pueden desempeñarse de manera más efectiva al saber exactamente qué se espera de ellos y cómo deben hacer sus tareas. Esta precisión y claridad pueden aumentar la productividad en toda la empresa.

Para el presente proyecto integrador, se utilizaron fuentes de información primaria para completar la recopilación de datos; el propietario de la empresa proporcionó la mayor parte de la información. Estas fuentes incluyeron encuestas cuidadosamente elaboradas y entrevistas detalladas dirigidas a los miembros pertinentes de la entidad. El modelo de control interno COCO, reconocido por su eficacia en la evaluación y mejora de los sistemas de control interno de las organizaciones, fue la base de la elaboración de las preguntas. A través de esta técnica, se identificaron deficiencias y áreas de mejora en la organización de manera precisa y sistemática. Logrando una comprensión completa de la situación actual de la organización, estableciendo así las bases para el desarrollo del sistema de control interno. El objetivo es garantizar una gestión más efectiva y eficiente de los recursos y las operaciones comerciales.

1.1.4. Objetivos

1.1.4.1. Objetivo general

Diseñar el sistema de control interno para la empresa Agro "Los Llanganates" 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 Agro "Los Llanganates" para la identificación vulnerabilidades y riesgos.
- Desarrollar el sistema de control interno para la empresa Agro "Los Llanganates" 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 aplicación de la teoría de la información al control interno

La Teoría de la Información, desarrollada por Shannon (1948) es un enfoque matemático que analiza el procesamiento de datos durante la transmisión de información. Esta teoría se ocupa de la capacidad de los canales de comunicación para intercambiar información de manera confiable y eficiente. Introdujo el concepto formal de información y propuso el término "bit", una unidad elemental que mide la cantidad de elección entre dos posibilidades igualmente probables. Esta idea innovadora permitió una comprensión cuantitativa de la información sin depender del contenido semántico subyacente. La Teoría de la Información de Shannon ha tenido un impacto notable en varios campos. Entre ellos se encuentran la informática, la ingeniería de las telecomunicaciones, la teoría de la comunicación y la estadística.

La aplicación de la teoría de la información al control interno se centra en la optimización de los sistemas de control dentro de una organización para mejorar su eficiencia y efectividad. Esto implica examinar cómo se transmite, almacena y procesa la información, con el objetivo de mejorar la toma de decisiones y mitigar riesgos. La implementación de esta teoría implica mejorar la captura, el procesamiento y la distribución de información relevante mediante tecnología avanzada, al tiempo que se fomenta una cultura organizacional transparente y comunicativa.

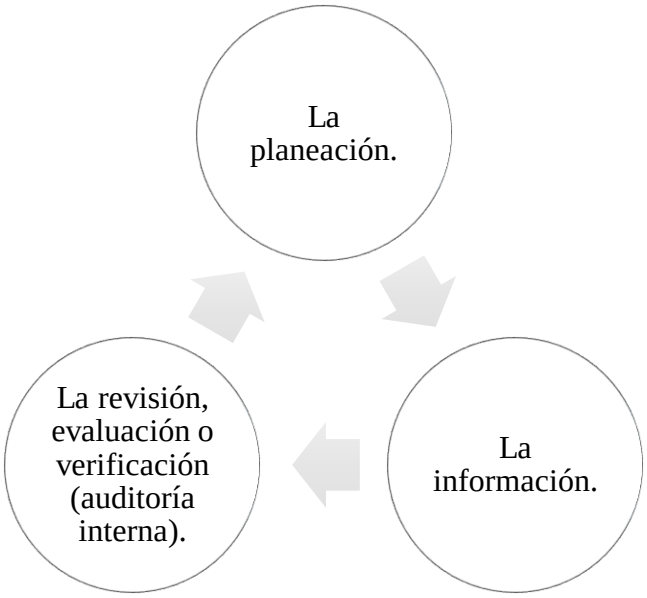
1.2.2. Control interno

Una organización puede establecer un sistema de control interno que incluya directrices, normas, políticas, procedimientos y acciones coordinadas. Los objetivos de este sistema son salvaguardar los activos de la organización y garantizar la exactitud y coherencia de los datos contables. Además, busca fomentar la eficacia y eficiencia operativa, así como asegurar que todas las actividades se lleven a cabo de acuerdo con las normas y regulaciones vigentes (Espinoza Cruz et al., 2021).

Asimismo, Sanabria (2021) subraya la importancia del control interno como un componente fundamental para la gestión adecuada de los recursos materiales y humanos en el ámbito organizacional. Este elemento no solo contribuye a optimizar

los procesos internos, sino que también facilita la pronta identificación de posibles percances o inconvenientes.

Figura No. 5 *Elementos del control interno*



Fuente: Vásquez (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

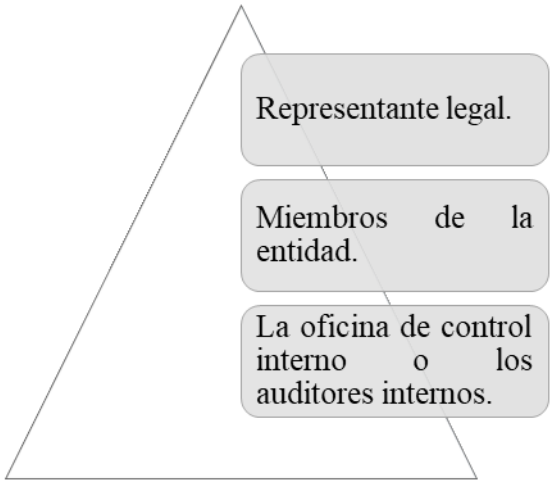
Tabla No. 1 *Características del control interno*

El control interno es fundamental para el crecimiento de las operaciones diarias de la organización.
Debe estar constituido por controles preventivos, detectivos y correctivos.
Busca la segregación de funciones y responsabilidades.
Comprueba periódicamente si se siguen las políticas y procedimientos de la empresa.
Debe ser flexible para poder adaptarse a cambios si la empresa lo amerita.
Debe estar alineado con los objetivos institucionales.

Fuente: Sanabria (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 6 *Responsables del control interno*



Fuente: Vásquez (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.2.1. Importancia del control interno

Perdomo (2000) señala que un control interno eficaz, respaldado por políticas claras, procedimientos bien establecidos y regulaciones rigurosas, garantiza la protección de los recursos de la empresa, al tiempo que reduce los riesgos. Este enfoque fortalece la reputación y la confianza de la empresa, aumentando su atractivo para inversores y clientes. Además, al cumplir con los objetivos comerciales y las regulaciones, el control interno sienta las bases para la competitividad y la adaptación al mercado a largo plazo (Coopers & Lybrand, 1997).

1.2.2.2. Ventajas y desventajas del control interno

A continuación, se detallan tanto las ventajas como las desventajas del control interno.

Tabla No. 2 *Ventajas y desventajas del control interno*

Ventajas	Desventajas
Facilita el logro de las metas de la empresa y previene la pérdida de recursos.	No proporciona seguridad ni soluciones definitivas.
Facilita la obtención de datos financieros confiables.	Está sujeto a limitaciones debido al riesgo inherente asociado con la conducta humana.
Fortalece la confianza de la empresa en su cumplimiento de las leyes y normativas aplicables.	No es posible transformar a un gerente ineficiente en uno competente.
Fomenta la confiabilidad, precisión y responsabilidad en el desempeño laboral.	Exceso de control por parte de la administración.

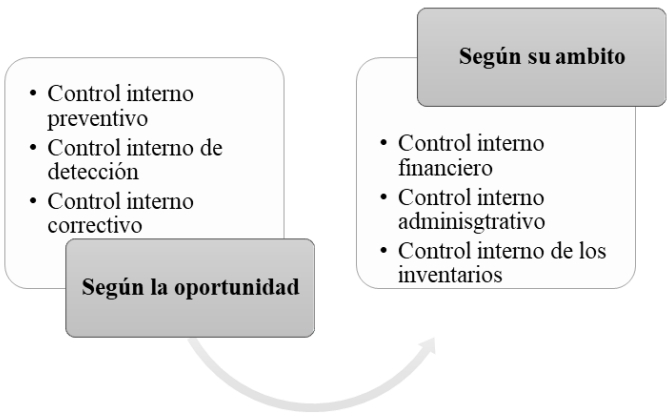
Fuente: Mantilla (2013)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.2.3. Tipos de control interno

Según Manzanilla (2024) existen varios tipos de controles internos que varían según su oportunidad o ámbito, los cuales se detallan a continuación.

Figura No. 7 *Tipos de control interno*



Fuente: Mantilla (2013)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.2.3.1. Según la oportunidad

Control interno preventivo.- La función principal de este tipo de control es prevenir posibles errores o fraudes dentro de la entidad. Por lo tanto, se debe abarcar todos los departamentos que participan en las operaciones diarias de la organización (Mosquera, 2021). En este sentido Cabrera et al. (2021) la importancia de definir de manera efectiva un sistema de control interno preventivo. Esto se logra mediante la definición clara de la visión y misión de la organización, respaldadas por un código de ética que establezca las pautas que todos los empleados deben seguir.

Tabla No. 3 *Ventajas del control interno preventivo*

	Ventajas
1.	Tomar medidas a tiempo para prevenir la aparición de problemas.
2.	Supervisar la calidad de las operaciones y reducir la incidencia de errores.
3.	Agilizar la implementación de acciones correctivas de manera más eficiente.
4.	Facilitar el autocontrol dentro de la organización.
5.	Optimizar la toma de decisiones estratégicas.
6.	Posibilitar la identificación temprana de posibles errores futuros.

Fuente: Andrade et al. (2023)

Elaborado: Barreros (2024)

Control interno de detección.- Este control implica la identificación de posibles riesgos y amenazas para la entidad, complementando el control interno preventivo al revelar aspectos no detectados previamente (Baque Sánchez et al., 2019). Es esencial identificar comportamientos o eventos inusuales a tiempo para proteger la productividad y rentabilidad de la organización, permitiendo así la aplicación de medidas preventivas adicionales para evitar futuros problemas. (Pacheco, 2023).

Tabla No. 4 *Ventajas del control de detección*

	Ventajas
1.	Soluciona los inconvenientes antes de que se conviertan en situaciones costosas o peligrosas.
2.	Reduce al mínimo el tiempo entre la ocurrencia y la solución.
3.	Implementa correcciones de manera inmediata.

Fuente: Espinoza Cruz et al. (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

Control interno correctivo.- Aborda y revierte eventos no deseados mediante la identificación y aplicación de soluciones adecuadas. Además, implica la implementación de nuevas medidas preventivas para evitar la recurrencia de estos eventos. (Terreros, 2021).

Tabla No. 5 *Ventajas del control interno correctivo*

	Ventajas
1.	La retroalimentación suministra datos que afectan la planificación.
2.	Genera un impulso motivacional al ofrecer al equipo detalles acerca de su rendimiento.

Fuente: Espinoza Cruz et al. (2021).

Elaborado: Barreros (2024).

1.2.2.3.2. Según su ámbito

Control interno financiero.- El control interno financiero abarca el diseño del plan organizacional. También incluye las políticas y procedimientos relacionados con la salvaguardia de los recursos. Además, implica la comprobación de la precisión y confiabilidad de los registros e informes financieros (Valdiviezo et al., 2021).

Hurtado et al. (2019) aluden que el control interno financiero debe centrarse en la seguridad razonable de que:

- Las operaciones y transacciones se lleven a cabo según la autorización otorgada por la administración.

- Las transacciones se registren de acuerdo con las políticas contables establecidas por la organización.
- El acceso a los activos y/o disposiciones sea permitido únicamente mediante la autorización previa de la administración.

Control interno administrativo.- Toctaquiza & Peñaloza (2021) explican que este tipo de control comprende los planes, políticas y procedimientos asociados con los procesos de toma de decisiones. Estos procesos resultan en la aprobación de transacciones y operaciones por parte de la dirección. El propósito es promover la eficiencia operativa, el cumplimiento de las políticas establecidas por la gerencia y la consecución de los objetivos establecidos (De la Cruz & Marrero, 2021).

Figura No. 8 *Características del control interno administrativo*



Fuente: Actualícese (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

Control Interno de los inventarios.- Facilita el mantenimiento de registros precisos de las entradas y salidas de la organización. Esto minimiza posibles riesgos, como la pérdida de productos (Shapiama et al., 2021).

1.2.3. Métodos de evaluación de control interno

1.2.3.1. Método descriptivo

Arteta (2020) expone que para utilizar esta estrategia es necesario describir las funciones y prácticas llevadas a cabo por los miembros del personal en las distintas divisiones administrativas de la organización, junto con los sistemas o registros contables pertinentes. La descripción debe ceñirse al flujo de trabajo en todas las entidades administrativas pertinentes, evitando procedimientos independientes o arbitrarios. Igualmente, Terreros (2021) señala que debe facilitarse una descripción detallada por escrito de los procedimientos contables y administrativos existentes.

Tabla No. 6 *Ventajas y desventajas del método descriptivo*

Ventajas	Desventajas
• Evalúa operaciones. • Expone procedimientos por escrito. • Explica pautas de supervisión.	• La descripción se torna más complicada cuando se trata de procesos extensos. • Modo de redacción. • Entendimiento de la explicación del procedimiento.

Fuente: Actualícese (2021)

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 9 *Método descriptivo*

Procedimientos de operación		Función: Crédito y cobranzas procedimiento: cobradores, recepción y entrega de cobranza	
Núm.	**Unidad de trabajo**	**Actividad**	**Pruebas de cumplimiento. Observaciones**
1	Auxiliar de cobranzas	Con base en los cobros del día y las rutas de cobro previamente definidas por el jefe de cobranzas, prepara un reporte de cobranzas (original y dos copias) para cada cobrador.	
2		Entrega al cobrador las facturas relacionadas en el reporte, así como el original y primera copia del mismo; recaba la firma de recibido en la segunda copia, misma que conserva.	
3	Cobrador	Sale a cobrar, anotando en el reporte el resultado de su gestión. Si cobró, entrega la(s) factura(s) correspondiente(s) y anota con qué se le pagó. Si no cobró, anota las razones de ello.	
4		Al finalizar el día, acude a la caja de la empresa donde entrega el dinero cobrado junto con el reporte de cobranzas original.	
5	Caja	Recibe el efectivo cobrado anexo al reporte de cobranzas original, el cual conserva. Firma y sella de recibido en la primera copia del reporte.	
6	Cobrador	Acude con el auxiliar de cobranzas a quien devuelve las facturas no cobradas.	
7	Auxiliar de cobranzas	Recibe las facturas no cobradas. Firma y sella de recibido en la copia del reporte.	
8	Cobrador	Acude a informar al jefe de cobranzas el resultado de su gestión.	
9	Jefe de cobranzas	Obtiene una fotocopia de la primera copia del reporte de cobranzas, misma que conserva para su control.	

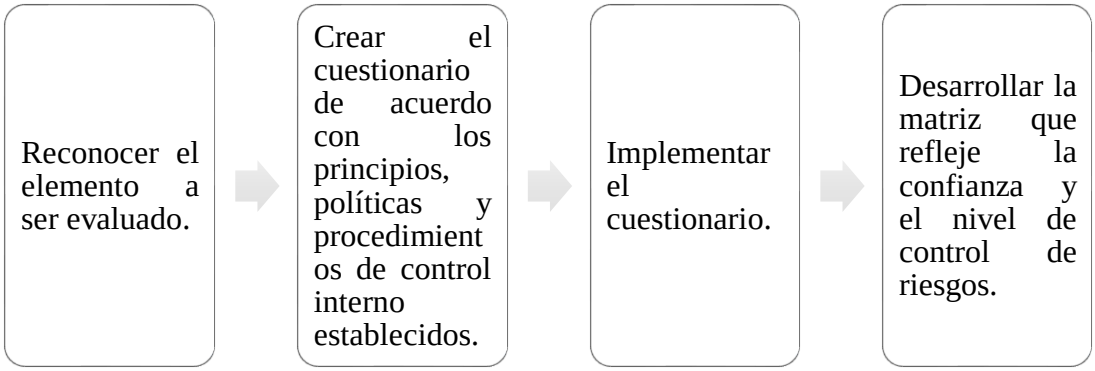
Forma Núm. 2	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página
				1 de 1

Fuente: Santillana (2015)

1.2.3.2. Método del cuestionario

Aldaz et al. (2021) aluden que este método implica la utilización de un cuestionario predefinido que abarca preguntas sobre operaciones, actividades, procesos y otros aspectos relevantes. Del mismo modo García et al. (2019) señalan que el cuestionario es crucial para recopilar información destinada a identificar áreas de mejora dentro de la empresa. Una vez recopilados los datos del cuestionario, se utilizan para verificar el entorno y elaborar estrategias de mejora específicas. Es crucial validar cada respuesta proporcionada, por lo que se anima a los encuestados a ofrecer información precisa que refleje con exactitud los procesos y controles comerciales actuales. La participación de los empleados al responder las preguntas permite al auditor evaluar la precisión de los registros y obtener evidencia sobre la asignación de responsabilidades en relación con la documentación (Ortega, 2020).

Figura No. 10 *Pasos para evaluar el control interno*



Fuente: Espinoza Cruz et al. (2021)

Elaborado: Barreros (2023)

Figura No. 11 *Método del cuestionario*

Cuestionario de control interno				Proceso caja y bancos
Concepto	**Sí**	**No**	**N/A**	**Pruebas de cumplimiento. Observaciones**
1. ¿Los ingresos se depositan y contabilizan diariamente?, ¿se identifica claramente el origen del ingreso? **2.** ¿Los ingresos recibidos vía transferencia bancaria se contabilizan diariamente?, ¿se identifica plenamente el origen del ingreso? **3.** ¿Se tienen instaurados controles de operación que aseguren que se cobren las mercancías vendidas o los servicios prestados? **4.** ¿Se asegura que las contrapartidas de ingresos se contabilicen oportuna y adecuadamente? **5.** ¿Se depositan intactos los ingresos? ¿Se tiene instaurada una política que prohíba disponer de ingresos en efectivo para efectuar gastos?, ¿se respeta estrictamente esa política? **6.** ¿Se asegura que no se mezclen las entradas de dinero con los fondos fijos de caja? **7.** ¿Se efectúan arqueos sorpresivos, cuidando que no se mezclen los ingresos en efectivo y otro tipo de fondos existentes para evitar que con ellos se cubran faltantes? **8.** ¿Cada cheque que se expide está soportado con la documentación correspondiente debidamente requisitada (previa revisión y autorización) y la póliza de egresos? **9.** ¿Se expiden los cheques con firmas mancomunadas? **10.** ¿Se tienen establecidas políticas para cancelar en un determinado tiempo los cheques expedidos en tránsito que no han sido cobrados?				

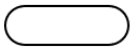
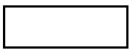
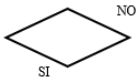
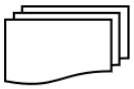
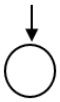
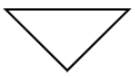
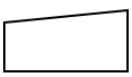
Forma Núm. 4	Fecha:	Recopiló:	Revisó:	Página 1 de 4

Fuente: Santillana (2015)

1.2.3.3. Método gráfico

Este método permite visualizar y comprender de manera clara y efectiva los procesos, flujos de trabajo, estructuras organizativas y controles de una entidad. Identifica, analiza y optimiza los sistemas de control interno de las empresas utilizando diagramas, gráficos y representaciones visuales (Gutiérrez-Sarmiento et al., 2020). Describe objetivamente la configuración de áreas y procedimientos a través de una variedad de departamentos y actividades. Los símbolos fundamentales como Inicio/Fin, decisiones, actividades de proceso y líneas de dirección son necesarios para llevar a cabo esta evaluación del control interno (Ortega, 2020).

Figura No. 12 *Simbología de un flujograma*

Símbolo	Nombre	Símbolo	Nombre
	Inicio / Fin		Dirección
	Actividad		Dirección
	Decisión		Corte de tiempo
	Documento		Conector (Va)
	Multidocumento		Conector (Viene)
	Archivo		Va hoja
	Input		Viene de la hoja

Fuente: Blanco (2013)

1.2.4. Modelos de control interno

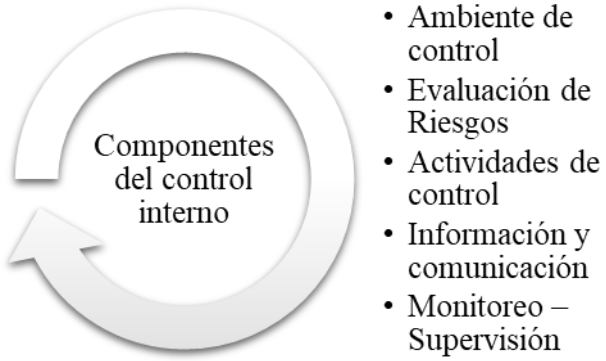
1.2.4.1. Modelo de control interno COSO

Catagua Briones et al. (2023) indican que la metodología COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission*) implica la creación, ejecución y supervisión de sistemas de control interno destinados a la información financiera de las compañías. Simultáneamente, Zabala & Soledispa (2022) señalan que su objetivo es evaluar la eficacia de dicho sistema, buscando así preservar el desempeño de las empresas mientras se hace hincapié en el cumplimiento.

Componentes de modelo COSO

A continuación, se presentan los componentes del control interno según el marco COSO.

Figura No. 13 *Componentes del control interno*



Fuente: Mantilla (2011)

Elaborado: Barreros (2024)

- **Ambiente de control:** Establece criterios para dirigir la supervisión interna de la empresa, abarcando aspectos como la organización estructural, políticas de gestión, ética institucional y dinámicas jerárquicas. También incluye la preservación de la integridad y principios fundamentales (Rey et al., 2021). El entorno de control actúa como base esencial que influye en los objetivos y estrategias empresariales. (Mantilla, Auditoría de control interno (2a. ed), 2011).
- **Evaluación de riesgos:** Analiza cada riesgo de forma individual y lo clasifica según su probabilidad de ocurrencia. Posteriormente, se realiza un análisis para

evaluar su impacto, asignándole una categoría de alto, medio o bajo para establecer prioridades (Zamora et al., 2019). El propósito principal es abordar en primer lugar los riesgos más críticos y desarrollar métodos para mitigarlos o prevenir su materialización (Pereira, 2019).

- **Actividades de control:** Se refiere a las directrices y procesos para manejar riesgos y tomar decisiones que impulsen la operación y alcance de metas. Cada sección de la empresa es responsable de supervisar acciones para una toma de decisiones acertada y el cumplimiento de objetivos, sin exclusiones (Mantilla, 2018).
- **Información y comunicación:** Destaca la importancia de la calidad de la información, haciendo hincapié en la buena comunicación entre la entidad y terceros. También se analiza el impacto de los requisitos legales en la seguridad de la información, así como el impacto de la tecnología y otros canales de comunicación en el ritmo y la calidad del flujo de información (González, 2020).
- **Monitoreo – supervisión:** Las evaluaciones, individuales o simultáneas, se utilizan para confirmar la existencia y eficacia de cada elemento de control interno, incluidos los controles particulares necesarios para poner en práctica los principios. Se analizan los resultados obtenidos y se comunica cualquier deficiencia identificada de manera oportuna, especialmente aquellas de importancia, tanto a la alta gerencia como al directorio (COSO II, 2013).

Tabla No. 7 *Modelos de COSO*

	COSO I	COSO II	COSO II
Concepto	Este método ofrece una estructura para la creación, ejecución y ejecución del control interno dentro de las empresas.	COSO II expande el alcance de COSO I al introducir ocho componentes interconectados destinados a tratar la gestión de riesgos empresariales.	Su enfoque se dirige hacia la detección y prevención de la presentación de informes financieros fraudulentos, ofreciendo pautas para identificar el fraude.
Componentes	• Ambiente de control • Evaluación de Riesgos • Actividades de Control • Información y Comunicación • Supervisión y seguimiento	• Ambiente interno • Establecimiento de objetivos • Identificación de eventos • Evaluación de riesgos • Respuesta al riesgo • Actividades de control • Información y comunicación • Monitoreo	• Ambiente de control • Evaluación de riesgos • Actividades de control • Información y comunicación • Supervisión

Fuente: Zamora et al. (2019)

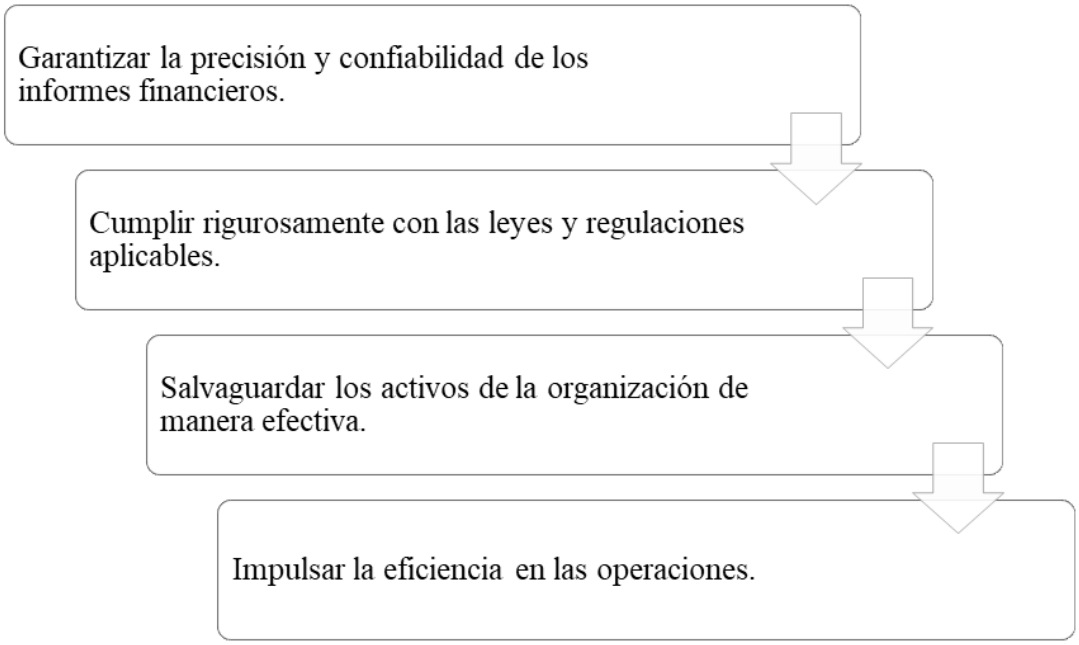
Elaborado: Barreros (2024)

1.2.4.2. Modelo de control interno COCO

Según Quinaluisa et al. (2018) este modelo proporciona un marco de referencia a través de 20 criterios generales para el desarrollo, modificación o evaluación del control interno. Se destaca el énfasis en los principios de control desde todos los niveles de la estructura, con cada individuo siendo responsable de su contribución al control . Además, Marín (2018) señala que este modelo se enfoca en el apoyo a las personas en términos de capacidad y recursos, así como en su compromiso y participación en las tareas. De igual manera, resalta la autoevaluación y la autogestión,

otorgando a las personas la responsabilidad de supervisar y evaluar su desempeño, reconociendo la experiencia como parte del proceso de aprendizaje.

Figura No. 14 *Objetivos del modelo COCO*



Fuente: Rivas (2011)

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 15 *Componentes del modelo de control interno COCO*

Propósito	Compromiso	Capacidad	Evaluación y aprendizaje
• Se abarcan aspectos como la misión, visión, estrategia, riesgos y oportunidades, políticas, metas, y métricas de rendimiento.	• Se tienen en cuenta todos los elementos relacionados con la identidad y los principios fundamentales de una organización.	• Incluye aspectos relacionados con conocimientos, destrezas y herramientas, así como información, coordinación y actividades de supervisión.	• Considera el desarrollo de la empresa mediante la vigilancia continua de su entorno, rendimiento y la supervisión de los procesos.

Fuente: Gonzáles (2020)

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 8 *Criterios del modelo de control interno COCO*

Componente	Criterios
Propósito	1. Es crucial comunicar los objetivos claramente. 2. Se requiere la identificación de riesgos tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos. 3. Debe haber una comunicación efectiva y práctica de las políticas que respaldan la consecución de los objetivos, permitiendo al personal comprender el alcance de su autonomía. 4. Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos. 5. Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.
Compromiso	6. Los principios éticos de la organización deben ser establecidos y comunicados de manera clara a todos sus miembros. 7. Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos deben estar en consonancia con los valores éticos y contribuir al logro de los objetivos de la organización. 8. La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea realizado por el personal adecuado. 9. Se debe fomentar un ambiente de confianza que promueva el flujo libre de información.
Aptitud	10. Es fundamental que el personal cuente con la capacitación, destrezas y recursos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos. 11. La comunicación dentro de la organización debe respaldar y reflejar los valores fundamentales. 12. Es necesario identificar y compartir información pertinente y suficiente que contribuya al logro de los objetivos. 13. Se requiere una coordinación efectiva de las decisiones y acciones entre las diversas partes de la organización. 14. Los sistemas de control deben ser integrados de forma inherente a la estructura de la organización.
Evaluación y aprendizaje	15. Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.

	16. Se debe vigilar el rendimiento en relación con las metas y los indicadores establecidos en los objetivos. 17. Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos. 18. Los sistemas de información deben ser evaluados de inmediato en caso de cambios en los objetivos o la detección de inconsistencias en los informes. 19. Deben establecerse y ejecutarse procedimientos de monitoreo para asegurar que se realicen los cambios o acciones apropiadas. 20. La dirección debe realizar evaluaciones regulares sobre la eficacia del control en la entidad y comunicar los resultados a los responsables pertinentes.

Fuente: Rivas (2011)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.4.3. Modelo de control interno Cadbury

El propósito del modelo es abordar cuestiones de gobierno corporativo y financiero, proporcionando certeza a las empresas en esos mercados. Se basa en tres aspectos fundamentales: funciones del consejo directivo, confianza limitada en la información financiera y capacidad insuficiente de los auditores para proteger a los propietarios (Villeda, Modelo de Control Interno COCO, 2020). Por otra parte, Castañeda (2018) señala que el modelo fue diseñado para abordar ciertos riesgos. Estos incluyen interpretaciones confusas o imprecisas de la normativa contable común, crisis económicas, la falta de garantías para mantener el control sobre sus empresas y las presiones competitivas.

1.2.4.4. Modelo de control interno Turnbull

Este modelo se basa en la evaluación de los riesgos inherentes a una empresa con el fin de establecer un sólido sistema de control interno. Su objetivo principal es medir la efectividad y eficiencia de este sistema para proteger los intereses y garantizar la continuidad operativa de la organización. La noción de control interno en este modelo abarca políticas, procedimientos, actividades, comportamientos y otros elementos de la entidad que, en conjunto, contribuyen a la efectividad y eficiencia de las operaciones (Villeda, 2020).

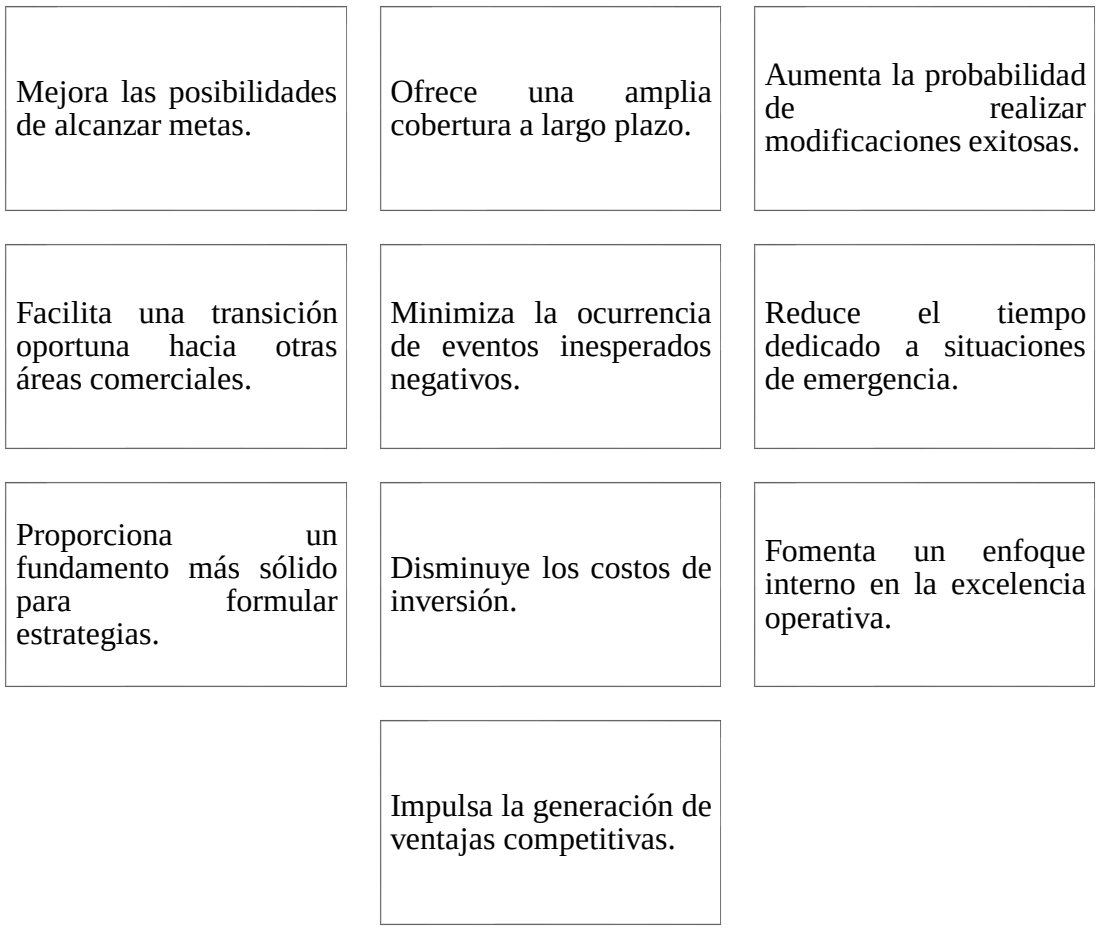
Tabla No. 9 *Componentes del modelo de control interno Turnbull*

Evaluación de riesgos	Detecta y analiza los riesgos que la organización enfrenta, así como establece los controles adecuados para manejarlos.
Ambiente de control y actividades de control	El término "ambiente de control" se refiere al contexto general en el que una organización opera, abarcando aspectos como su cultura, valores y estructuras de gobierno. Esto influye en la ejecución de las operaciones y la gestión de riesgos. Por otro lado, las "actividades de control" engloban políticas, procedimientos y prácticas específicas que la organización emplea para manejar riesgos de manera eficiente y lograr sus objetivos estratégicos y operativos. Estas acciones contribuyen a mantener la integridad y confiabilidad en la gestión empresarial, fortaleciendo la capacidad de la organización para abordar desafíos y capitalizar oportunidades en su entorno operativo.
Información y comunicación	Asegura que la información pertinente sea transmitida a los individuos apropiados en el momento oportuno, con el fin de respaldar la toma de decisiones y la administración de riesgos.
Supervisión	Esto incluye la revisión regular del funcionamiento del control interno a lo largo del tiempo y la realización de modificaciones cuando sea necesario.

Fuente: Pereira (2019)

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 16 *Objetivos del modelo Turnbull*



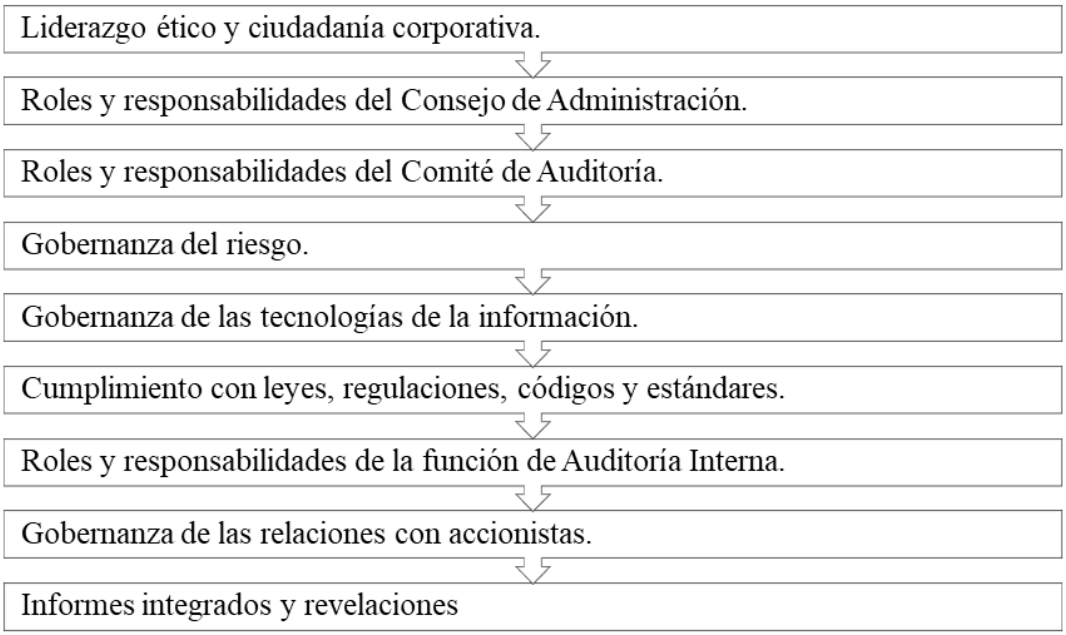
Fuente: Orta & Sierra (2005)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.4.5. Modelo de control interno King

El Modelo King describe las características de las mejores prácticas, poniendo énfasis en el papel de la junta directiva, la relevancia de los valores éticos y la selección de personas en función de su compromiso con la ética (Fuentes & Ríos, 2021). Asimismo, Macías & Vélez (2022) resaltan la importancia de la participación de todos los empleados de la organización en el desarrollo de sus funciones. Fomentando el ejercicio de la creatividad y el juicio, así como la gestión de riesgos en el cumplimiento de sus responsabilidades.

Figura No. 17 *Componentes del modelo de control interno King*



Fuente: Mantilla (2011)

Elaborado: Barreros (2024)

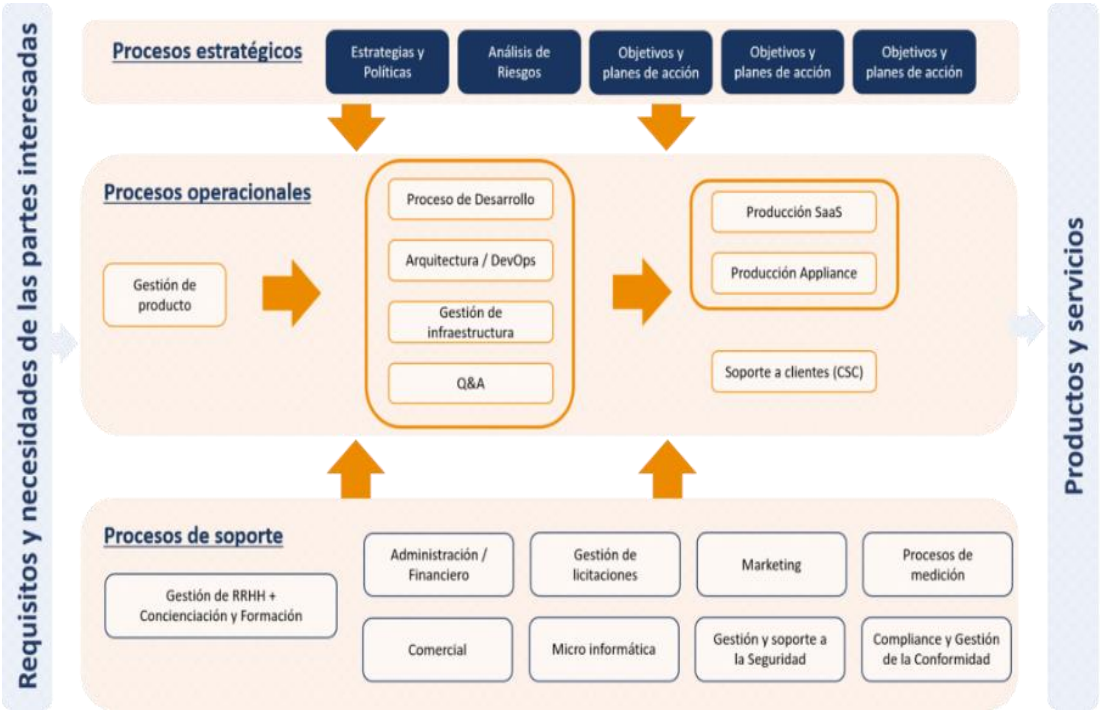
1.2.5. Concepto de proceso

Se refieren a una serie de actividades, procedimientos o pasos que se realizan de manera secuencial cada día con el fin de lograr un objetivo determinado. Estos procesos pueden incluir desde la producción de bienes o servicios hasta la administración de recursos financieros, humanos y técnicos (Mota, 2023).

1.2.5.1. Mapa de procesos

Todas las empresas disponen de una serie de actividades, tanto internas como externas, que son fundamentales para su funcionamiento y la provisión de productos o servicios (Soler et al., 2020). Estas actividades suelen agruparse según su relevancia y función dentro de la organización, formando lo que se conoce como un mapa de procesos, que representa las interrelaciones entre estas actividades (Alonso, 2023).

Figura No. 18 *Mapa de procesos*



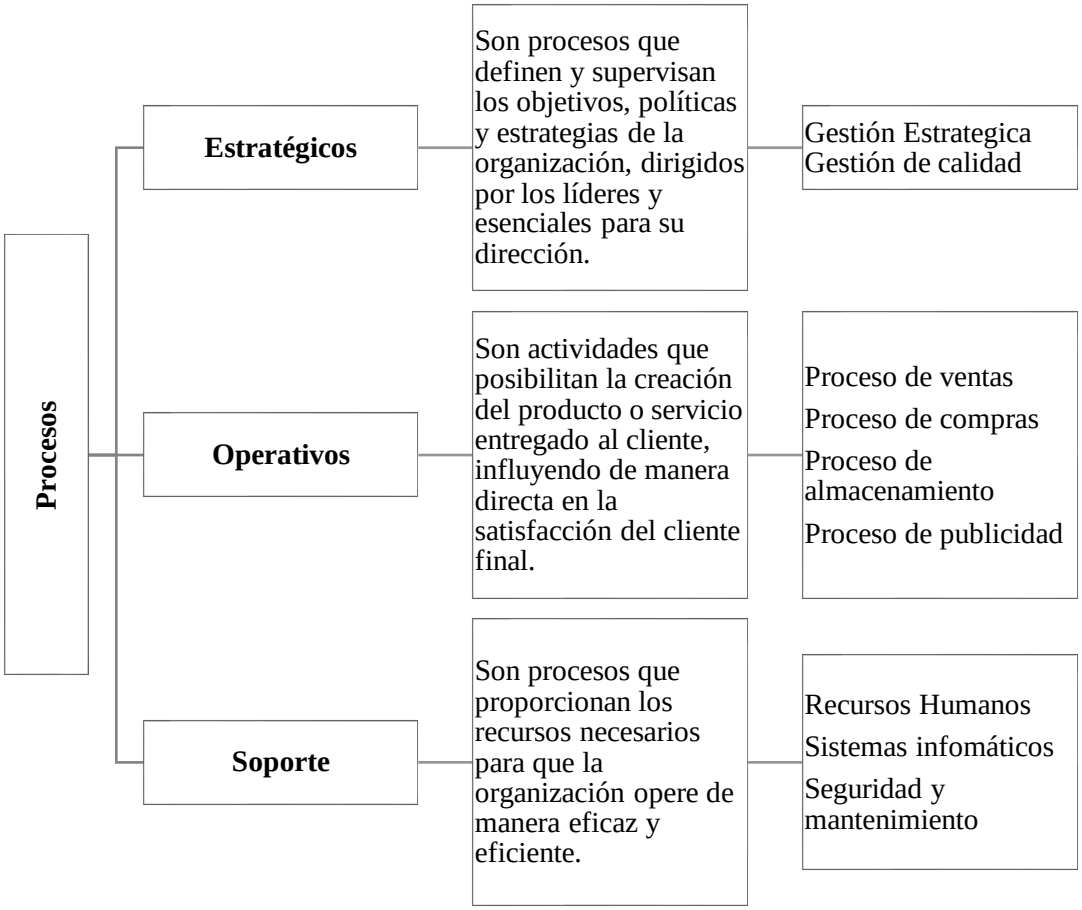
Fuente: Alonso (2023)

Elaborado: Barreros (2024)

1.2.5.2. Tipos de procesos

Según Pereira (2019) los procesos se clasifican en tres tipos, según su función y utilidad dentro de la empresa.

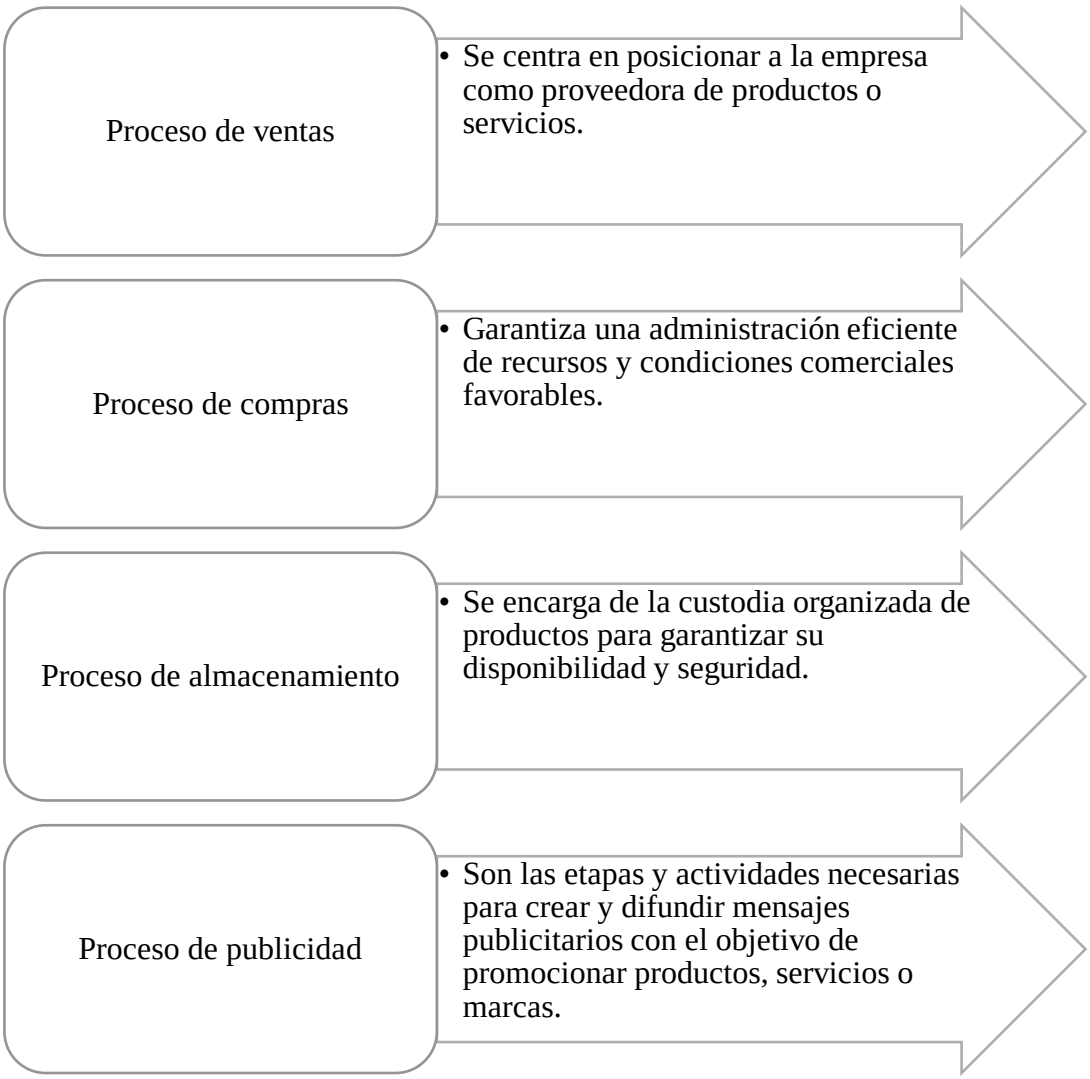
Figura No. 19 *Tipo de procesos*



Fuente: Gonzáles (2020)

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 20 *Procesos operativos*



Fuente: Soler et al. (2020)

Elaborado: Barreros (2024)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Descripción de la metodología

2.1.1. Unidad de análisis

Para la realización de este proyecto integrador, se optó por centrarse en la empresa Agro "Los Llanganates" como la unidad de análisis. Tiene su sede en las intersecciones de las calles Ricardo Garcés y 24 de Mayo, ubicadas en la ciudad de Salcedo. Específicamente, se encuentra en la parroquia San Miguel, la cual pertenece a la provincia de Cotopaxi. La actividad principal de la empresa consiste en la venta al por menor de balanceados y abonos en establecimientos especializados.

Es relevante señalar que la empresa enfrenta ciertas carencias en su estructura organizativa. En primer lugar, no cuenta con un sistema de control interno, lo que podría afectar la gestión eficiente de sus operaciones; otra cuestión significativa es la falta de un manual de funciones, esta carencia puede conducir a ambigüedades en las responsabilidades laborales de los empleados, lo que podría afectar la eficiencia operativa y la coordinación interna. Asimismo, se destaca la ausencia de políticas y procedimientos establecidos. Este vacío normativo puede generar incertidumbre en la toma de decisiones y en la ejecución de procesos clave, afectando la coherencia y consistencia en las operaciones diarias de la empresa. En consecuencia, la implementación de un sistema de control interno será un paso fundamental para mejorar la estructura organizativa y fortalecer la eficacia operativa de la empresa.

2.1.2. Fuentes y técnicas de recolección de información

Fuentes de información primaria.- Para ejecutar el proyecto integrador, se decidió recurrir a fuentes de información primaria, aplicando la técnica de la encuesta y la entrevista. Para la entrevista, se elaboró un guión de entrevista, mientras que para la encuesta se creó un cuestionario. Ambos conjuntos de preguntas se basaron en el modelo de control interno COCO. Se eligió este modelo de control interno por su sencillez y facilidad de aplicación, además COCO promueve la autoevaluación y la autogestión, responsabilizando a cada individuo de supervisar su propio desempeño,

lo que facilita su implementación tanto a nivel organizacional como en unidades más pequeñas.

La encuesta se llevó a cabo al gerente de la empresa Agro “Los Llanganates”, mientras que las entrevistas se realizaron al jefe de ventas, al jefe de compras y al bodeguero. El objetivo principal fue detectar las vulnerabilidades en los procesos operativos de la empresa y centrar los esfuerzos en su mejora.

Tabla No. 10 *Personas encuestadas y entrevistadas*

Nombres	Cargo	Departamento	Técnica aplicada
Gustavo Ortiz	Gerente	Gerencia	Encuesta
Sonia Cortez	Jefe de ventas	Ventas	Entrevista
Daniela Ortiz	Jefe de compras	Compras	Entrevista
José Chacha	Bodeguero	Compras	Entrevista

Elaborado: Barreros (2024)

Encuesta

La técnica de encuesta se llevó a cabo el 26 de abril de 2024 a las 13:00 horas de manera presencial en las oficinas de Agro “Los Llanganates”, dirigida al gerente. Esta metodología se empleó con la expectativa de cumplir con el objetivo de diagnosticar la situación actual de la empresa.

Cuestionario

Para llevar a cabo la encuesta, se empleó un cuestionario de control interno fundamentado en la metodología COCO. Este instrumento comprendió dos preguntas por cada criterio, distribuidas según el componente al que correspondían, totalizando así 40 preguntas cerradas dicotómicas, en las cuales se obtuvieron respuestas de tipo "sí" o "no". La encuesta tuvo una duración aproximada de 20 minutos. A continuación, se presentan algunas de las preguntas utilizadas en el cuestionario.

Tabla No. 11 *Ítems del cuestionario*

Componentes	Criterios	N°	Ítem	Respuesta	
				Si	No
Propósito	Es crucial comunicar los objetivos claramente.	1	¿Se identifican en la empresa diversos objetivos para promover su crecimiento?		
	Se requiere la identificación de riesgos tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.	2	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa?		
	Debe haber una comunicación efectiva y práctica de las políticas que respaldan la consecución de los objetivos, permitiendo al personal comprender el alcance de su autonomía.	3	¿Considera que las políticas de la empresa están claramente comunicadas a todo el personal?		
	Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos.	4	¿Se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal?		
Capacidad	La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea realizado por el personal adecuado.	5	¿Se definen claramente las responsabilidades de cada puesto?		

	Se debe fomentar un ambiente de confianza que promueva el flujo libre de información.	6	¿Se anima a los empleados a participar y colaborar entre ellos?		
Capacidad	Es fundamental que el personal cuente con la capacitación, destrezas y recursos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos.	7	¿El personal recibe capacitación para cumplir con los objetivos de la empresa?		
	La comunicación dentro de la organización debe respaldar y reflejar los valores fundamentales.	8	¿La comunicación interna de la empresa está en armonía con los valores éticos?		
Evaluación y aprendizaje	Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.	9	¿La empresa monitorea regularmente el entorno externo en busca de información relevante para sus objetivos?		
	Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos.	10	¿Existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa?		

Fuente: Castañeda (2018)

Elaborado: Barreros (2024)

Entrevista

Las entrevistas se llevaron a cabo el 26 de abril de 2024, de forma presencial en las instalaciones de Agro “Los Llanganates”, con la asistencia de los responsables de los diversos departamentos. Se utilizó un guión estructurado con el fin de explorar la gestión de los procesos misionales y detectar posibles riesgos y vulnerabilidades.

Guión de entrevista

Se efectuó a cabo una entrevista compuesta por 12 preguntas abiertas, distribuidas en grupos de 3 para cada proceso. Estas interrogantes estaban centradas en la gestión de los procesos misionales y la duración total de la entrevista fue de aproximadamente 40 minutos. A continuación, se presentan los ítems que se utilizaron durante la entrevista.

Tabla No. 12 *Ítems del guión de entrevista*

Proceso	N°	Ítems
Proceso de ventas	1	¿Qué estrategias implementa la empresa para fidelizar a sus clientes y generar ventas repetidas?
	2	¿Cuál es el proceso de capacitación y desarrollo de habilidades que se ofrece al equipo de ventas?
	3	¿Cómo gestiona la empresa las devoluciones o reclamaciones de los clientes?
Proceso de compras	4	¿Cuál es el procedimiento que sigue la empresa desde la identificación de necesidades de compra hasta la recepción de los productos adquiridos?
	5	¿Qué criterios utiliza la empresa para seleccionar proveedores?
	6	¿Qué controles se establecen para garantizar la calidad de los productos adquiridos?
Proceso de almacenamiento	7	¿Cómo se determina la ubicación y disposición de los productos dentro del almacén?
	8	¿Qué sistemas o tecnologías utiliza la empresa para llevar un control de inventario en el almacén?
	9	¿Qué medidas de seguridad se implementan para proteger los productos almacenados?
Proceso de publicidad	10	¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para promocionar sus productos?
	11	¿Qué estrategias utiliza la empresa para generar y mantener el interés del público en sus productos?

	12	¿Cómo se realizan investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes?

Elaborado: Barreros (2024)

2.1.3. Fases del desarrollo

Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Durante esta fase, se logró alcanzar el primer objetivo: "Diagnosticar la situación actual de la empresa Agro "Los Llanganates" para la identificación de vulnerabilidades y riesgos". Para lograrlo, se empleó la técnica de encuesta, utilizando el método del cuestionario. Las preguntas fueron formuladas siguiendo la metodología COCO, la cual se desarrolló con base en los criterios y componentes. Además, mediante esta técnica, se pudo determinar el nivel de riesgo y de confianza para cada componente de forma específica y global, utilizando una matriz.

Además, se optó por la técnica de la entrevista como un complemento fundamental para profundizar en el conocimiento de la gestión de los procesos misionales. Esta estrategia permitió una interacción directa con los responsables y actores clave dentro de la empresa. Brindó la oportunidad de explorar de manera más detallada aspectos específicos de los procesos, identificar posibles desafíos y entender mejor la dinámica operativa de la organización. La información recopilada a través de estas entrevistas enriqueció el diagnóstico realizado durante esta fase, proporcionando una visión más completa y detallada de la situación actual de la empresa Agro "Los Llanganates".

Fase II. Diseño del sistema de control interno

Durante esta fase, se logró alcanzar el segundo objetivo definido: "Desarrollar el sistema de control interno para la empresa Agro "Los Llanganates" con el establecimiento de políticas y procedimientos con el fin de alcanzar una mejora en sus procesos". Tras recabar la información necesaria y obtener una comprensión exhaustiva del funcionamiento de los procesos operativos, se tomó la decisión de elaborar un manual completo de políticas y procedimientos. Este documento se elaboró siguiendo la metodología del modelo COCO, abordando de manera detallada cada uno de sus componentes, como el propósito, compromiso, capacidad, evaluación y

aprendizaje. Se hizo especial énfasis en las áreas de mejora identificadas dentro de la empresa.

Tabla No. 13 *Fases del desarrollo metodología COCO*

Fases	Procedimientos	Evidencia	Resultados
Diagnóstico de la situación actual de la empresa	• Encuestar al gerente. • Entrevistar a los encargados de cada área.	• Encuesta • Cuestionario de control interno basado en la metodología COCO. • Entrevista • Guion de entrevista	• Informe de la situación actual de la empresa y la identificación de las vulnerabilidades y riesgos. • Obtener información sobre la gestión de los procesos misionales de la empresa.
Diseño del sistema de control interno	Identificar los procedimientos y políticas de control actualmente implementados.	Sistema de control interno para la gestión de los procesos misionales en la empresa Agro “Los Llanganates”.	Manual de política y procedimientos.

Elaborado: Barreros (2024)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3.1. Resultados

3.1.1. Fase I: Diagnóstico de la situación actual de la empresa

En esta fase, se llevó a cabo el diagnóstico de la situación actual de la empresa Agro "Los Llanganates" con el fin de identificar sus vulnerabilidades y riesgos. Para lograr esta fase, en primer lugar, se elaboró un cuestionario integral de control interno basado en el Modelo COCO. Este cuestionario se diseñó considerando los cuatro componentes del modelo (Propósito, Compromiso, Capacidad y Evaluación y Aprendizaje), así como los 20 criterios que se encuentran distribuidos en dichos componentes. Posteriormente, se aplicó el cuestionario al gerente de la empresa para obtener información relevante.

Una vez completada la aplicación del cuestionario, se identificaron los riesgos y vulnerabilidades de la empresa. En segundo lugar, se llevó a cabo una entrevista con el jefe de ventas, jefe de compras y bodeguero para comprender la gestión de los procesos misionales de la empresa. Durante esta entrevista, se observó la falta de un manual formal y documentado de políticas y procedimientos para la gestión de dichos procesos, a pesar de que estos se ejecutan adecuadamente.

Además, en esta fase se analizó la información recopilada del cuestionario de control interno para determinar tanto el nivel de confianza como el nivel de riesgo, tanto a nivel global como en cada componente individual del modelo COCO. Este análisis detallado proporcionó una visión clara de las áreas que requieren mejoras específicas. En consecuencia, se elaboraron propuestas concretas para abordar las áreas de mejora y fortalecer así el funcionamiento general de la empresa. También se llevó a cabo el mapeo de riesgos de control, mediante el cual se identificaron, evaluaron y priorizaron los riesgos asociados con los controles internos de la organización.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AGRO "LOS LLANGANATES"



DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

AGRO "LOS LLANGANATES"
CÉDULA SUBANALÍTICA: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO – (MÉTODO COCO)

Tabla No. 14 *Cuestionario de control interno método COCO*

COMPONENTE	CRITERIO	N#	PREGUNTA	SI	NO	N/A	OBSERVACIONES
Propósito	Es crucial comunicar los objetivos claramente.	1	¿Se identifican en la empresa diversos objetivos para promover su crecimiento?	X			
		2	¿Existe un plan claro para comunicar regularmente los objetivos empresariales?	X			
	Se requiere la identificación de riesgos tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.	3	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa?	X			
		4	¿Se documentan los riesgos identificados tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos?	X			

	Debe haber una comunicación efectiva y práctica de las políticas que respaldan la consecución de los objetivos, permitiendo al personal comprender el alcance de su autonomía.	5	¿Considera que las políticas de la empresa están claramente comunicadas a todo el personal?	X			
		6	¿Se realiza capacitaciones sobre las políticas de la empresa y su aplicación?	X			
	Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos.	7	¿Se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal?		X		Falta de dirección clara para el personal.
		8	¿Existe un proceso formal para la elaboración y comunicación de los planes dentro de la organización?	X			
	Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de	9	¿Se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos?		X		Falta de claridad en la forma en que la empresa está estableciendo y monitoreando sus objetivos.

	rendimiento para evaluar el desempeño.	10	¿Se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa?		X		Falta de claridad en cuanto a cómo la empresa está avanzando hacia sus objetivos estratégicos.
Compromiso	Los principios éticos de la organización deben ser establecidos y comunicados de manera clara a todos sus miembros.	11	¿Existe un código de ética en la organización que permita abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal?		X		La empresa no cuenta con un código de ética oficialmente redactado y documentado.
		12	¿Los principios éticos son comunicados eficazmente a todos los empleados?	X			
	Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos deben estar en consonancia con los valores éticos y contribuir al logro de los objetivos de la organización.	13	¿Las prácticas de gestión de recursos humanos están alineadas con los objetivos establecidos por la organización?	X			
		14	¿Opina que las políticas promueven un ambiente de trabajo ético y colaborativo?	X			

	La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea realizado por el personal adecuado.	15	¿Se definen claramente las responsabilidades de cada puesto?		X		Falta de estructura organizativa.
		16	¿La definición precisa de la autoridad y responsabilidad contribuye a una toma de decisiones más efectiva en la empresa?	X			
	Se debe fomentar un ambiente de confianza que promueva el flujo libre de información.	17	¿Se anima a los empleados a participar y colaborar entre ellos?	X			
		18	¿Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades?	X			
Capacidad	Es fundamental que el personal cuente con la capacitación, destrezas y recursos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos.	19	¿El personal recibe capacitación para cumplir con los objetivos de la empresa?	X			
		20	¿La empresa proporciona recursos adecuados para el personal cumplir con los objetivos?	X			

	La comunicación dentro de la organización debe respaldar y reflejar los valores fundamentales.	21	¿La comunicación interna de la empresa está en armonía con los valores éticos?	X			
		22	¿Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades?	X			
	Es necesario identificar y compartir información pertinente y suficiente que contribuya al logro de los objetivos.	23	¿El personal tiene acceso a la información necesaria para cumplir con los objetivos?	X			
		24	¿Existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa?		X		No hay un proceso formal en sí mismo.
	Se requiere una coordinación efectiva de las decisiones y acciones entre las diversas partes de la organización.	25	¿Existe un sistema establecido para comunicar y coordinar decisiones entre los diferentes departamentos de la empresa?	X			
		26	¿Se realizan reuniones periódicas entre los equipos de diferentes áreas para alinear objetivos y estrategias?	X			

	Los sistemas de control deben ser integrados de forma inherente a la estructura de la organización.	27	¿Existe un sistema de control interno claramente definido en la estructura organizativa?			X	N/A
		28	¿Se cuenta con políticas y procedimientos que aseguren la integración de los sistemas de control interno en la estructura organizativa?			X	N/A
Evaluación y aprendizaje	Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.	29	¿La empresa monitorea regularmente el entorno externo en busca de información relevante para sus objetivos?	X			
		30	¿Se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos de la organización?		X		Ausencia de procedimientos estructurados para supervisar la situación interna de la organización.
	Se debe vigilar el rendimiento en relación con las metas y los	31	¿La empresa establece metas específicas para sus diferentes departamentos?		X		Los departamentos funcionan sin metas definidas.

	indicadores establecidos en los objetivos.	32	¿Se revisan periódicamente los objetivos y metas para asegurarse de que sigan siendo relevantes y alcanzables?	X			
	Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos.	33	¿Existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa?		X		Existen muy pocas evaluaciones.
		34	¿Se tienen en cuenta las suposiciones al establecer nuevos objetivos o estrategias?	X			
	Los sistemas de información deben ser evaluados de inmediato en caso de cambios en los objetivos o la detección de inconsistencias en los informes.	35	¿La empresa tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información?		X		La dirección no ha establecido procedimientos para valorar sus sistemas de información.
		36	¿Se realizan ajustes a los sistemas de información en caso de cambios repentinos en los objetivos empresariales o informes inconsistentes?	X			

	Deben establecerse y ejecutarse procedimientos de monitoreo para asegurar que se realicen los cambios o acciones apropiadas.	37	¿La empresa tiene procedimientos específicos para monitorear cambios en sus operaciones?	X			
		38	¿Se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo?		X		Falta de organización de la entidad.
	La dirección debe realizar evaluaciones regulares sobre la eficacia del control en la entidad y comunicar los resultados a los responsables pertinentes.	39	¿La dirección realiza evaluaciones regulares sobre la eficacia del control interno en la empresa?			X	N/A
		40	¿Se comunican los resultados de las evaluaciones del control interno a los responsables pertinentes?			X	N/A

Elaborado: Barreros (2024)

A continuación, se presenta la matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo, la cual incluye respuestas del cuestionario. En esta matriz, las respuestas "sí" se cambiaron por "1" y las respuestas "no" por "0". De esta forma, se obtuvo una calificación total que permitió calcular tanto el nivel de riesgo como el nivel de confianza global de la empresa.

AGRO "LOS LLANGANATES"
CÉDULA ANALÍTICA: MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Tabla No. 15 *Matriz de nivel de confianza y riesgo de control*

No.	COMPONENTES ANALIZADOS	CALIFICACIÓN			CALIFICACIÓN TOTAL	
		SI	NO	N/A	PT	CT
A	**PROPÓSITO**					
1	¿Se identifican en la empresa diversos objetivos para promover su crecimiento?	1			1	1
2	¿Existe un plan claro para comunicar regularmente los objetivos empresariales?	1			1	1
3	¿Se han identificado los riesgos internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa?	1			1	1
4	¿Se documentan los riesgos identificados tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos?	1			1	1
5	¿Considera que las políticas de la empresa están claramente comunicadas a todo el personal?	1			1	1

6	¿Se realiza capacitaciones sobre las políticas de la empresa y su aplicación?	1			1	1
7	¿Se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal?		0		1	0
8	¿Existe un proceso formal para la elaboración y comunicación de los planes dentro de la organización?	1			1	1
9	¿Se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos?		0		1	0
10	¿Se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa?		0		1	0
	TOTAL				**10**	**7**
B	**COMPROMISO**					
11	¿Existe un código de ética en la organización que permita abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal?		0		1	0
12	¿Los principios éticos son comunicados eficazmente a todos los empleados?	1			1	1
13	¿Las prácticas de gestión de recursos humanos están alineadas con los objetivos establecidos por la organización?	1			1	1
14	¿Opina que las políticas promueven un ambiente de trabajo ético y colaborativo?	1			1	1
15	¿Se definen claramente las responsabilidades de cada puesto?		0		1	0

16	¿La definición precisa de la autoridad y responsabilidad contribuye a una toma de decisiones más efectiva en la empresa?	1			1	1
17	¿Se anima a los empleados a participar y colaborar entre ellos?	1			1	1
18	¿Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades?	1			1	1
	TOTAL				**8**	**6**
C	**CAPACIDAD**					
19	¿El personal recibe capacitación para cumplir con los objetivos de la empresa?	1			1	1
20	¿La empresa proporciona recursos adecuados para el personal cumplir con los objetivos?	1			1	1
21	¿La comunicación interna de la empresa está en armonía con los valores éticos?	1			1	1
22	¿Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades?	1			1	1
23	¿El personal tiene acceso a la información necesaria para cumplir con los objetivos?	1			1	1
24	¿Existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa?		0		1	0
25	¿Existe un sistema establecido para comunicar y coordinar decisiones entre los diferentes departamentos de la empresa?	1			1	1

26	¿Se realizan reuniones periódicas entre los equipos de diferentes áreas para alinear objetivos y estrategias?	1			1	1
27	¿Existe un sistema de control interno claramente definido en la estructura organizativa?			0	0	0
28	¿Se cuenta con políticas y procedimientos que aseguren la integración de los sistemas de control interno en la estructura organizativa?			0	0	0
	TOTAL				**8**	**7**
D	**EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE**					
29	¿La empresa monitorea regularmente el entorno externo en busca de información relevante para sus objetivos?	1			1	1
30	¿Se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos de la organización?		0		1	0
31	¿La empresa establece metas específicas para sus diferentes departamentos?		0		1	0
32	¿Se revisan periódicamente los objetivos y metas para asegurarse de que sigan siendo relevantes y alcanzables?	1			1	1
33	¿Existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa?		0		1	0
34	¿Se tienen en cuenta las suposiciones al establecer nuevos objetivos o estrategias?	1			1	1

35	¿La empresa tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información?		0		1	0
36	¿Se realizan ajustes a los sistemas de información en caso de cambios repentinos en los objetivos empresariales o informes inconsistentes?	1			1	1
37	¿La empresa tiene procedimientos específicos para monitorear cambios en sus operaciones?	1			1	1
38	¿Se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo?		0		1	0
39	¿La dirección realiza evaluaciones regulares sobre la eficacia del control interno en la empresa?			0	0	0
40	¿Se comunican los resultados de las evaluaciones del control interno a los responsables pertinentes?			0	0	0
	TOTAL				**10**	**5**
	TOTAL, GENERAL			**4**	**36**	**25**

Elaborado: Barreros (2024)

Al evaluar la situación actual de Agro “Los Llanganates” mediante el cuestionario de control interno basado en el modelo COCO, se formularon 40 preguntas de acuerdo con los criterios establecidos por dicho modelo. De estas, se aplicaron 36 preguntas a la empresa, mientras que 4 no fueron utilizadas. Las respuestas positivas alcanzaron un total de 25, lo que se traduce en un nivel de confianza del 69,44% y un nivel de riesgo del 30,56%. Esta evaluación clasifica el nivel de riesgo como moderado, mostrando un enfoque de doble propósito. Dicho nivel de riesgo se atribuye a varios factores dentro de la empresa, como la falta de una dirección clara para el personal, seguimiento de los objetivos empresariales, deficiencias en la estructura organizativa, entre otros. Se observa que el componente de evaluación y aprendizaje es el que más áreas de mejora presenta.

Tabla No. 16 *Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo total*

1. VALORACIÓN

Nivel de confianza =	$\frac{CT}{PT}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-NC
Nivel de confianza =	$\frac{25}{36}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-69,44
Nivel de confianza =	**69,44%**		**Nivel de riesgo =**	**30,56%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES 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		

NIVEL DE CONFIANZA	**MODERADO**	**69,44%**
NIVEL DE RIESGO	**MODERADO**	**30,56%**

3. CONCLUSIÓN

PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN
36	25	69,44%	30,56%	

El nivel de confianza es MODERADO y el Nivel de Riesgo es MODERADO, el enfoque es MIXTO o de DOBLE PROPÓSITO.

Elaborado: Barreros (2024)

El primer componente, denominado “Propósito”, consta de 5 criterios. Se realizaron 10 preguntas, de las cuales 7 obtuvieron respuestas positivas. Esto generó un nivel de confianza del 70% y un nivel de riesgo del 30%, lo cual se considera moderado. Estos resultados se atribuyen a la falta de objetivos específicos para orientar al personal y a la ausencia de parámetros para medir los objetivos empresariales.

Propuestas

- Establecer objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.
- Objetivos estratégicos para la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Reconocimiento de los riesgos tanto internos como externos asociados con la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Definir medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.

Tabla No. 17 *Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente “propósito”*

COMPONENTE: PROPÓSITO

1. VALORACIÓN

Nivel de confianza =	$\frac{CT}{PT}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-NC
Nivel de confianza =	$\frac{7}{10}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-70
Nivel de confianza =	**70%**		**Nivel de riesgo =**	**30%**

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

NIVEL DE CONFIANZA	**MODERADO**	**70%**
NIVEL DE RIESGO	**MODERADO**	**30%**

3. CONCLUSIÓN

PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN
10	7	70%	30%	

Elaborado: Barreros (2024)

Dentro del segundo componente denominado, “Compromiso”, el cual comprende 4 criterios, se formularon 8 preguntas, de las cuales 6 recibieron respuestas positivas. Esto resultó en un nivel de confianza del 75% y un nivel de riesgo del 25%, considerado bajo. Este riesgo se atribuye a la falta de un código ético formal y la falta de claridad en las responsabilidades del personal.

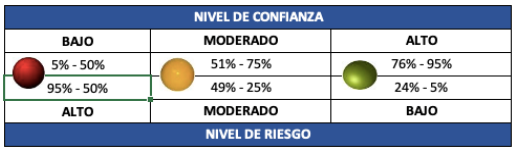
Propuestas

- Definir los valores éticos fundamentales que guiarán el comportamiento de la empresa.
- Definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Tabla No. 18 *Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente “compromiso”*

COMPONENTE: COMPROMISO				
1. VALORACIÓN				
Nivel de confianza =	$\frac{CT}{PT}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-NC
Nivel de confianza =	$\frac{6}{8}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-75
Nivel de confianza =	**75%**		**Nivel de riesgo =**	**25%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO



NIVEL DE CONFIANZA	**MODERADO**	**75%**
NIVEL DE RIESGO	**MODERADO**	**25%**

3. CONCLUSIÓN

PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN
8	6	75%	25%	

Elaborado: Barreros (2024)

En el tercer componente, denominado “Capacidad”, que abarcan 5 criterios, se plantearon 10 preguntas, de las cuales 7 obtuvieron respuestas afirmativas. Esto resultó en un nivel de confianza del 70% y un nivel de riesgo del 30%, calificado como moderado. Este riesgo se atribuye a la ausencia de un proceso claro de identificación de información relevante para los objetivos de la empresa, así como a la carencia de un sistema de control interno definido y políticas para su integración en la estructura organizativa.

Propuestas

- Establecer políticas y procedimientos que regule la gestión de los procesos misionales de la empresa.

Tabla No. 19 *Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente “capacidad”*

COMPONENTE: CAPACIDAD

1. VALORACIÓN

Nivel de confianza =	$\frac{CT}{PT}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-NC
Nivel de confianza =	$\frac{7}{8}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-87,50
Nivel de confianza =	**87,50%**		**Nivel de riesgo =**	**12,50%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES 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		

NIVEL DE CONFIANZA	**ALTO**	**87,50%**
NIVEL DE RIESGO	**BAJO**	**12,50%**

3. CONCLUSIÓN

PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN
8	7	87,50%	12,50%	

Elaborado: Barreros (2024)

El cuarto componente, denominado “Evaluación y Aprendizaje”, consta de 6 criterios. Para este componente, se elaboraron 12 preguntas, de las cuales 4 obtuvieron respuestas positivas. Esto arrojó en un nivel de confianza del 41,67% y un nivel de riesgo del 58,33%. Por consiguiente, se identifica un nivel de riesgo alto en este componente, en contraste con los demás. Este riesgo se debe a que la empresa carece de mecanismos o planes de monitoreo y no se lleva a cabo evaluaciones regulares de control y comunicar los resultados pertinentes.

Propuestas

- Realizar un análisis FODA para evaluar las suposiciones estratégicas actuales.
- Matriz para evaluar el control interno.

Tabla No. 20 *Ponderación nivel de confianza y nivel de riesgo del componente “evaluación y aprendizaje”*

COMPONENTE: EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

1. VALORACIÓN

Nivel de confianza =	$\frac{CT}{PT}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-NC
Nivel de confianza =	$\frac{5}{10}$	x 100	**Nivel de riesgo =**	100-50
Nivel de confianza =	**50%**		**Nivel de riesgo =**	**50%**

2. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES 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		

NIVEL DE CONFIANZA	**BAJO**	**50%**
NIVEL DE RIESGO	**ALTO**	**50%**

3. CONCLUSIÓN

PONDERACIÓN TOTAL (PT)	CALIFICACIÓN TOTAL (CT)	NIVEL DE CONFIANZA %	NIVEL DE RIESGO %	SEMAFORIZACIÓN
10	5	50%	50%	

Elaborado: Barreros (2024)

Por otro lado, se presenta la matriz de mapeo de riesgo de control, la cual posibilitó la clasificación de los riesgos según su nivel de criticidad para priorizar los más significativos. Además, esta herramienta permitió comprender los fundamentos de cada riesgo asociado a los componentes y su representación visual mediante una semaforización.

AGRO "LOS LLANGANATES"
CÉDULA ANALÍTICA: MAPEO DEL RIESGO DE CONTROL

Tabla No. 21 *Mapeo de riesgo de control*

<table>
<tr><th colspan="5">MAPA DE RIESGO</th><th>RIESGO</th><th>ENFOQUE</th></tr>
<tr><td rowspan="6">MODERADO</td><td colspan="4">PROPÓSITO</td><td>MODERADO</td><td>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</td></tr>
<tr><td>CT</td><td>7</td><td>NC - RI</td><td>ENFOQUE</td><td colspan="2">ARGUMENTO PARA EL RIESGO</td></tr>
<tr><td>PT</td><td>10</td><td></td><td></td><td colspan="2" rowspan="3">•No se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.
• No se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.
• No se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa.</td></tr>
<tr><td>NC</td><td>70%</td><td>MODERADO</td><td></td></tr>
<tr><td>RI</td><td>30%</td><td>MODERADO</td><td>MIXTO-DOBLE PROPÓSITO</td></tr>
<tr><td colspan="6">RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA</td></tr>
<tr><td colspan="6">No hay objetivos específicos ni medidas de rendimiento establecidas para guiar al personal ni evaluar el progreso hacia las metas de la empresa.</td></tr>
</table>

COMPROMISO				*MODERADO*	*MIXTO-DOBLE PROPÓSITO*
CT	**6**	**NC - RI**	**ENFOQUE**	**ARGUMENTO PARA EL RIESGO**	
PT	8			• No existe un código de ética en la organización que permita abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal. • No se definen claramente las responsabilidades de cada puesto.	
NC	75%	***MODERADO***			
RI	25%	***MODERADO***	***MIXTO-DOBLE PROPÓSITO***		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
La organización carece de un código de ética para manejar problemas críticos del personal y no especifica claramente las responsabilidades de cada puesto.					
CAPACIDAD				***BAJO***	***CUMPLIMIENTO***
CT	**7**	**NC - RI**	**ENFOQUE**	**ARGUMENTO PARA EL RIESGO**	
PT	8			• No existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa.	
NC	87,50%	***ALTO***			
RI	12,50%	***BAJO***	***CUMPLIMIENTO***		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					

Falta un proceso claro de identificación de información relevante para los objetivos de la empresa, así como un sistema de control interno definido y políticas para su integración en la estructura organizativa.

EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE				ALTO	SUSTANTIVO
CT	**5**	**NC - RI**	**ENFOQUE**	**ARGUMENTO PARA EL RIESGO**	
PT	10			• No se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización. • La empresa no establece metas específicas para sus diferentes departamentos. • No existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa. • La empresa no tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información. • No se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo. • No se comunican los resultados de las evaluaciones de control a los responsables pertinentes.	
NC	50%	***BAJO***			
RI	50%	***ALTO***	***SUSTANTIVO***		

RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA

La empresa carece de mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar objetivos o controles, establecer metas específicas por departamento, evaluar suposiciones estratégicas y sistemas de información, documentar cambios y acciones, llevar a cabo evaluaciones regulares de control y comunicar los resultados pertinentes.

Elaborado: Barreros (2024)

La tabla resumen general nos facilitó la observación de los porcentajes de nivel de confianza y nivel de riesgo de cada componente, junto con el significado de cada uno, indicado por su respectiva codificación de colores. Se destaca que el componente de evaluación y aprendizaje presenta el nivel más alto de riesgo, como se mencionó anteriormente.

Tabla No. 22 *Resumen general*

RESUMEN GENERAL			
SUBCOMPONENTE	**NIVEL DE CONFIANZA**	**RIESGO INH**	**SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGOS**
PROPÓSITO	70%	30%	***MODERADO***
COMPROMISO	75%	25%	***MODERADO***
CAPACIDAD	87,50%	12,50%	***BAJO***
EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE	50%	50%	***ALTO***

Elaborado: Barreros (2024)

En esta matriz se presenta la hoja de hallazgos, que contiene todas las respuestas del cuestionario que fueron marcadas como "no". En esta hoja se detalla el criterio incumplido, la causa, el efecto y las recomendaciones correspondientes para mejorar estas áreas.

AGRO "LOS LLANGANATES"

HOJA DE HALLAZGO

Tabla No. 23 *Hoja de hallazgo*

N#	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
1	NO se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #4:** Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos.	La administración carece de las competencias requeridas para la planificación y fijación de objetivos específicos para el equipo.	El equipo podría no tener una guía clara sobre las expectativas ni sobre cómo deben colaborar para lograr los objetivos corporativos.	**Dirigido al gerente:** Establecer objetivos específicos que orienten hacia la eficiencia del personal y comunicarlos a todos los miembros. **Dirigidos al personal:** Familiarizarse con los objetivos específicos para aumentar la eficiencia en las funciones asignadas.

2	NO se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #5:** Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.	Falta de claridad en la forma en que la empresa está estableciendo y monitoreando sus objetivos.	Dificultad para medir el avance de los objetivos, complicando la identificación de áreas para mejorar y la toma de decisiones fundamentadas.	**Dirigido al gerente:** Proporcionar capacitación al personal acerca de cómo establecer y monitorear objetivos efectivamente.
3	NO se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #5:** Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.	Falta de conocimiento sobre la importancia de establecer parámetros de medición para evaluar el progreso hacia las metas de la empresa.	Dificultad para la empresa y sus empleados comprender qué están tratando de lograr y cómo están progresando hacia esas metas.	**Dirigido al gerente:** Definir métricas concretas para medir el progreso hacia el logro de los objetivos.
4	NO existe un código de ética en la organización que permita abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Compromiso #1:** Los principios éticos de la organización deben ser establecidos y comunicados de manera clara a todos sus miembros.	Falta de formalización del código de ética por parte de la dirección.	La falta de formalización del código de ética por parte de la dirección puede desencadenar consecuencias significativas en la cultura organizacional, la conducta de los empleados y la reputación y legalidad de la empresa.	**Dirigido al gerente:** Elaborar y formalizar el Código de Ética de la empresa, así como documentarlo debidamente, con el propósito de comunicarlo de manera formal a todo el personal. **Dirigido al personal:** Familiarizarse con el código de ética de la empresa.

5	NO se definen claramente las responsabilidades de cada puesto.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Compromiso #3:** La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea realizado por el personal adecuado.	No existe segregación de funciones.	El personal puede presentar una baja productividad y eficiencia en el trabajo.	**Dirigido al gerente:** Identificar de manera precisa las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, así como las habilidades y competencias necesarias, para definir claramente el rol de cada persona en su posición final. **Dirigido al personal:** Entender claramente su función y responsabilidad dentro de la empresa.
6	NO existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Capacidad #3:** Es necesario identificar y compartir información pertinente y suficiente que contribuya al logro de los objetivos.	Falta de conocimiento sobre el valor que la información puede aportar a sus objetivos comerciales.	Perdida de oportunidades para innovar, mejorar productos y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.	**Dirigido al gerente:** Establecer un proceso claro y estructurado para identificar y priorizar la información relevante que respalde los objetivos estratégicos de la empresa.

7	NO se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #1:** Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.	No tienen una cultura de revisar y evaluar de manera regular sus objetivos y controles.	Existe el riesgo de que la organización se desvíe de su dirección estratégica.	**Dirigido al gerente:** Programar revisiones regulares de los objetivos y controles de la organización.
8	La empresa NO establece metas específicas para sus diferentes departamentos.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #2:** Se debe vigilar el rendimiento en relación con las metas y los indicadores establecidos en los objetivos.	La alta dirección de la empresa carece de una visión estratégica clara.	Puede surgir una falta de alineación entre los distintos departamentos, lo que dificulta para la empresa definir y priorizar sus metas.	**Dirigido al gerente:** Realizar un análisis detallado de cómo opera cada departamento y qué resultados están produciendo sin metas específicas.
9	NO existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #3:** Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos.	No reconocen la importancia de cuestionar y validar las suposiciones subyacentes en la estrategia empresarial.	Las decisiones estratégicas pueden basarse en información incorrecta o sesgada.	**Dirigido al gerente:** Crear un marco para evaluar suposiciones estratégicas según criterios como alineación con objetivos, viabilidad, relevancia de datos y coherencia competitiva.

10	La empresa NO tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #4:** Los sistemas de información deben ser evaluados de inmediato en caso de cambios en los objetivos o la detección de inconsistencias en los informes.	Existe una carencia de comprensión sobre la relevancia de realizar evaluaciones periódicas a los sistemas de información, así como la falta de conocimiento sobre cómo llevar a cabo este proceso de forma eficaz.	Los sistemas pueden experimentar problemas de rendimiento y volverse vulnerables a ataques cibernéticos y malware.	**Dirigido al gerente:** Crear un proceso de evaluación de sistemas de información, definir medidas y estándares, y asignar responsables de llevar a cabo las evaluaciones.
11	NO se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo.	**Criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #5:** Deben establecerse y ejecutarse procedimientos de monitoreo para asegurar que se realicen los cambios o acciones apropiadas.	Falta de conciencia sobre la relevancia de registrar los cambios y decisiones realizadas.	La falta de registro adecuado aumenta el riesgo de errores repetidos y desviaciones del alcance original, y dificulta la rendición de cuentas al carecer de documentación que justifique acciones o explique eventos específicos.	**Dirigido al gerente:** Establecer un sistema completo de documentación y registro minucioso de cada acción y decisión realizada en la empresa.

Elaborado: Barreros (2024)

En esta matriz, se ha registrado detalladamente las respuestas de los encargados de cada área acerca de cómo están manejando los procesos misionales. Esta recopilación ha dado una imagen completa de cómo se están llevando a cabo estos procesos en toda la organización. Al analizar estos datos, se ha identificado áreas que pueden mejorar y también se ha destacado prácticas exitosas que pueden servir de ejemplo.

AGRO "LOS LLANGANATES"
EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES
AÑO 2023

Tabla No. 24 *Evaluación de la gestión de los procesos misionales*

Proceso	N°	Ítems	Respuesta
Proceso de ventas	1	¿Qué estrategias implementa la empresa para fidelizar a sus clientes y generar ventas repetidas?	Algunas estrategias que la empresa implementa son las siguiente: • Detallar el producto a vender, garantizando su calidad. • Brindar al cliente la flexibilidad de pagar en el momento de la adquisición o más adelante. • Brindan una atención personalizada y de calidad, respondiendo rápidamente a las consultas y preocupaciones de los clientes • En ocasiones se ofrecen consejos sobre productos complementarios que podrían ser de interés para los clientes, tales como medicamentos para ganado, afrechos, productos químicos para plantas, entre otros.

	2	¿Cuál es el proceso de capacitación y desarrollo de habilidades que se ofrece al equipo de ventas?	Desde el inicio de su integración al equipo, los nuevos miembros participan en una completa inducción que les suministra información detallada sobre la empresa. Además, reciben una formación específica centrada en los productos ofrecidos por la empresa, lo que abarca características, beneficios, usos y aplicaciones. También se asegura de mantener al equipo de ventas al tanto de las últimas tendencias del mercado.
	3	¿Cómo gestiona la empresa las devoluciones o reclamaciones de los clientes?	Si un cliente presenta alguna reclamación o desea realizar una devolución, debe dirigirse al establecimiento, donde el jefe de ventas se encargará de verificar el estado del producto y asegurarse de que no haya sido utilizado. Se procederá a investigar la situación para comprender las razones de la insatisfacción del cliente, buscando una solución que satisfaga sus expectativas. Esta solución podría implicar un reembolso, el reemplazo del producto, una compensación u otras medidas necesarias para resolver el problema de manera satisfactoria para el cliente.
Proceso de compras	4	¿Cuál es el procedimiento que sigue la empresa desde la identificación de necesidades de compra hasta la recepción de los productos adquiridos?	• Se realiza un inventario físico de los productos almacenados en bodega y, si se detecta que están cerca de agotarse, se procede a su adquisición. • Tras identificar las necesidades de compra, se inicia la búsqueda de proveedores que puedan suministrar los productos o servicios requeridos. • Una vez que se ha seleccionado al proveedor y se han acordado las condiciones, se procede con la realización del pedido de los productos, generando órdenes de compra que detallan la cantidad, especificaciones y términos previamente acordados.

			• Al llegar los productos a la empresa, se verifica que cumplan con las especificaciones requeridas en términos de cantidad, calidad y características. • Después de haber verificado los productos, se aprueba su recepción y se procede con su almacenamiento.
	5	¿Qué criterios utiliza la empresa para seleccionar proveedores?	La empresa emplea varios criterios para seleccionar a sus proveedores, los cuales son los siguientes: • Se lleva a cabo una evaluación de la calidad de los productos ofrecidos. • Se considera la experiencia y reputación del proveedor en el mercado. • Se analiza la capacidad del proveedor para satisfacer la demanda de la empresa en términos de volumen y plazos de entrega. • Se comparan los precios ofrecidos por diferentes proveedores para garantizar la obtención de la mejor relación calidad-precio. • Se evalúan las condiciones comerciales propuestas por el proveedor, tales como los términos de pago, descuentos por volumen y políticas de devolución.
	6	¿Qué controles se establecen para garantizar la calidad de los productos adquiridos?	En este sentido, Agrocalidad lleva a cabo el control de los productos, asegurándose de que los proveedores cuenten con permisos de funcionamiento, registros, entre otros requisitos. Además, realizan inspecciones a los productos ya adquiridos, verificando su fecha de caducidad, registro de venta y asegurándose de que estén adecuadamente almacenados y sellados.

Proceso de almacenamiento	7	¿Cómo se determina la ubicación y disposición de los productos dentro del almacén?	Los productos se disponen en áreas de fácil acceso, especialmente en lugares libres de humedad y calor. Además, se agrupan según categorías o características similares para facilitar su localización y recuperación rápida.
	8	¿Qué sistemas o tecnologías utiliza la empresa para llevar un control de inventario en el almacén?	Se emplea un sistema contable para el registro de inventarios, específicamente el método FIFO, que implica que los productos más antiguos, es decir, aquellos que han permanecido en el almacén por más tiempo, son los primeros en ser retirados.
	9	¿Qué medidas de seguridad se implementan para proteger los productos almacenados?	Es importante asegurar que las perchas sean de alta calidad y que los productos almacenados en ellas no excedan sus límites. Además, es fundamental mantener una temperatura neutral en la bodega y realizar limpiezas de manera regular. Asimismo, el acceso a la bodega se encuentra restringido para garantizar la seguridad y la integridad de los productos almacenados.
Proceso de publicidad	10	¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa para promocionar sus productos?	Se aprovecha de la página de Facebook del propietario para realizar publicidad, dado que la empresa en sí no dispone de una página oficial. Además, se lleva a cabo publicidad a través de emisoras de radio.

	11	¿Qué estrategias utiliza la empresa para generar y mantener el interés del público en sus productos?	Se ofrecen descuentos y promociones, además de proporcionar un servicio al cliente excepcional. Esto incluye una respuesta rápida a consultas y solicitudes, asistencia personalizada, y una resolución eficiente de problemas o quejas. Asimismo, se lleva a cabo una investigación de mercado continua para comprender las necesidades, preferencias y comportamientos del público objetivo.
	12	¿Cómo se realizan investigaciones de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes?	Se lleva a cabo una investigación exhaustiva sobre los nuevos productos que se lanzan al mercado, incluyendo un estudio detallado de su utilidad y beneficios, así como de las diferencias que presentan con respecto a los productos ya existentes. Se evalúa rigurosamente la calidad de estos nuevos productos y su aceptación en el mercado. Además, es fundamental mantenerse al día con las investigaciones de laboratorios y las actualizaciones de los proveedores.

Elaborado: Barreros (2024)

INFORME DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO

INFORME DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE CONTROL INTERNO

Ambato, 14 de mayo de 2024

AL GERENTE
AGRO "LOS LLANGANATES"

Hemos realizado un análisis y valoración del sistema de control interno en la empresa AGRO "LOS LLANGANATES". Nuestra evaluación se llevó a cabo siguiendo las pautas definidas por el modelo de control interno COCO.

El papel del Gerente en la empresa AGRO "LOS LLANGANATES" es crucial, ya que recae sobre él la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo. Esto implica llevar a cabo evaluaciones exhaustivas y análisis detallados para evaluar continuamente los procesos misionales de la organización. El objetivo principal de este sistema es garantizar que todas las actividades operativas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, busca mejorar la eficiencia en la ejecución de las tareas diarias, proteger los valiosos activos de la compañía, gestionar eficazmente los riesgos inherentes a las operaciones comerciales y asegurar la calidad en todos los productos y servicios ofrecidos.

Nuestra investigación y análisis revelaron ciertas condiciones en el sistema de control interno de la empresa AGRO "LOS LLANGANATES" hasta el 14 de mayo de 2024, las cuales, en nuestra opinión, incrementan el riesgo de que ocurran errores o irregularidades en cantidades importantes y que podrían pasar desapercibidos.
A continuación, se presentarán las principales debilidades y fortalezas identificadas durante la evaluación.

Fortalezas

Propósito

- La empresa identifica diversos objetivos para promover su crecimiento.
- Existe un plan claro para comunicar regularmente los objetivos empresariales.
- Se han detectado los riesgos tanto internos como externos que podrían influir en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- Se documentan los riesgos (internos y externos) identificados que puedan dificultar la consecución de los objetivos.
- Las políticas empresariales están claramente comunicadas a todo el personal.
- Se realizan capacitaciones sobre las políticas de la empresa y su aplicación.
- Existe un proceso formal para la elaboración y comunicación de los planes dentro de la organización.

Compromiso

- Los principios éticos son comunicados eficazmente a todos los empleados.
- Las prácticas de gestión de recursos humanos están en consonancia con los objetivos de la organización.
- Las políticas promueven un ambiente de trabajo ético y colaborativo.
- La definición precisa de la autoridad y responsabilidad ayuda a tomar decisiones más efectivas en la empresa.
- Los empleados son animados a participar y colaborar entre ellos.
- Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades.

Capacidad

- El personal recibe capacitación para alcanzar las metas de la organización.
- La empresa proporciona recursos adecuados para que el personal cumpla con los objetivos.
- La comunicación interna de la empresa está en armonía con los valores éticos.
- Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades.
- El personal tiene acceso a los datos requeridos para alcanzar las metas
- Existe un sistema establecido para comunicar y coordinar decisiones entre los diferentes departamentos de la empresa.
- Se realizan reuniones periódicas entre los equipos de diferentes áreas para alinear objetivos y estrategias.

Evaluación y aprendizaje

- La empresa monitorea regularmente el entorno externo en busca de información relevante para sus objetivos.
- Se realizan revisiones periódicas de los objetivos y metas para garantizar que permanezcan pertinentes y alcanzables.
- Se tienen en cuenta las suposiciones al establecer nuevos objetivos o estrategias.
- Los sistemas de información se ajustan cuando hay cambios repentinos en los objetivos empresariales o informes inconsistentes.
- La empresa tiene procedimientos específicos para monitorear cambios en sus operaciones.

Asimismo, la empresa AGRO "LOS LLANGANATES" enfrenta una serie de riesgos y debilidades en su sistema de control, los cuales se detallan a continuación:

PROPÓSITO

Título I: NO se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.

Comentario

La empresa no ha establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal, incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #4: Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos.

Conclusión

La empresa no ha establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal, debido a que la administración carece de las competencias requeridas para la planificación y fijación de objetivos específicos para el equipo. Esto puede causar que el equipo de trabajo podría no tener una guía clara sobre las expectativas ni sobre cómo deben colaborar para lograr los objetivos corporativos.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Establecer objetivos específicos que orienten hacia la eficiencia del personal y comunicarlos a todos los miembros.
- ✓ **Dirigidos al personal:** Familiarizarse con los objetivos específicos para aumentar la eficiencia en las funciones asignadas.

Título II: NO se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.

Comentario

La empresa no ha definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos, incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #5: Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.

Conclusión

La empresa no ha definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos, dado que, existe una falta de claridad en la forma en que la empresa está estableciendo y monitoreando sus objetivos. Por lo tanto, esto puede dificultar la medición del avance de los objetivos, complicando la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones fundamentadas.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Proporcionar capacitación al personal acerca de cómo establecer y monitorear objetivos efectivamente.

Título III: NO se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa.

Comentario

La empresa no ha establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa, incumpliendo el criterio de control interno en base al informe COCO: Propósito #5: Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.

Conclusión

La empresa no ha establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa, dado que, hay una falta de conocimiento sobre la importancia de establecer parámetros de medición para evaluar el progreso hacia las metas de la empresa. En consecuencia, la empresa y sus empleados tienen dificultades para comprender qué están tratando de lograr y cómo están avanzando hacia esas metas.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Definir métricas concretas para medir el progreso hacia el logro de los objetivos.

COMPROMISO

Título IV: NO existe un código de ética que posibilite abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal.

Comentario

No existe un código de ética que posibilite abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal, incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Compromiso #1: Los principios éticos deben ser establecidos e informados de manera clara a todos sus miembros.

Conclusión

No existe un código de ética que posibilite abordar de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal, debido a la falta de formalización por parte de la dirección. Esta carencia puede tener consecuencias significativas en la cultura organizacional, la conducta de los empleados, así como en la reputación y la legalidad de la empresa.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Elaborar y formalizar el Código de Ética de la empresa, así como documentarlo debidamente, con el propósito de comunicarlo de manera formal a todo el personal.
- ✓ **Dirigido al personal:** Familiarizarse con el código de ética.

Título V: NO se definen claramente las responsabilidades de cada puesto.

Comentario

No se definen claramente las responsabilidades de cada puesto, incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Compromiso #3: La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, garantizando que el proceso de toma de decisiones sea llevado a cabo por el personal idóneo.

Conclusión

No se definen claramente las responsabilidades de cada puesto, dado que, no existe una segregación de funciones. En consecuencia, el personal puede presentar una baja productividad y eficiencia en el trabajo.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Identificar de manera precisa las funciones y responsabilidades esenciales de cada puesto, así como las habilidades y competencias necesarias, para definir claramente el rol de cada persona en su posición final.
- ✓ **Dirigido al personal:** Entender claramente su función y responsabilidad dentro de la empresa.

CAPACIDAD

Título VI: NO existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa.

Comentario

No existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa, incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Capacidad #3: Es necesario identificar y compartir información pertinente y suficiente que contribuya al logro de los objetivos.

Conclusión

No existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos, por la falta de comprensión del valor que la información puede agregar a

sus metas empresariales. Esto puede resultar en una pérdida de oportunidades para innovar, mejorar productos y adaptarse a las cambiantes demandas del mercado.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Establecer un proceso claro y estructurado para identificar y priorizar la información relevante que respalde los objetivos estratégicos de la empresa.

EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

Título VII: NO se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización.

Comentario

No se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización. Incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #1: Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.

Conclusión

No se tienen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización. ya que no cuentan con una cultura de revisión y evaluación regular de estos elementos. Como resultado, existe el riesgo de que la organización se desvíe de su dirección estratégica.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Programar revisiones regulares de los objetivos y controles de la organización.

Título VIII: La empresa NO establece metas específicas para sus diferentes departamentos.

Comentario

La empresa no establece metas específicas para sus diferentes departamentos. Incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #2: Se debe vigilar el rendimiento en relación con las metas y los indicadores establecidos en los objetivos.

Conclusión

La empresa no establece metas específicas para sus diferentes departamentos porque la alta dirección carece de una visión estratégica clara. Como resultado, puede haber una falta de alineación entre los departamentos, lo que dificulta definir y priorizar las metas de la organización.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Realizar un análisis detallado de cómo opera cada departamento y qué resultados están produciendo sin metas específicas.

Título IX: NO existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa.

Comentario

No existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas. Incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #3: Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos.

Conclusión

No existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa, ya que no se reconoce la importancia de cuestionar y validar las suposiciones subyacentes en la estrategia empresarial. Esto puede ocasionar que las decisiones estratégicas se basen en información incorrecta o sesgada.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Crear un marco para evaluar suposiciones estratégicas según criterios como alineación con objetivos, viabilidad, relevancia de datos y coherencia competitiva.

Título X: La empresa NO tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información.

Comentario

La empresa no tiene un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información. Incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #4: Los sistemas de información deben ser evaluados de inmediato en caso de cambios en los objetivos o la detección de inconsistencias en los informes.

Conclusión

La empresa no cuenta con un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información debido a una falta de comprensión sobre la relevancia importancia de llevar a cabo evaluaciones regulares y a la ausencia de conocimientos sobre cómo llevar a cabo este proceso de manera efectiva. En consecuencia, los sistemas pueden experimentar problemas de rendimiento y volverse vulnerables a ataques cibernéticos y malware.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Crear un proceso de evaluación de sistemas de información, definir medidas y estándares, y asignar responsables de llevar a cabo las evaluaciones.

Título XI: NO se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo.

Comentario

No se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo. Incumpliendo con el criterio de control interno en base al informe COCO: Evaluación y aprendizaje #5: Deben establecerse y ejecutarse procedimientos de monitoreo para asegurar que se realicen los cambios o acciones apropiadas.

Conclusión

No se documentan adecuadamente los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo, por la falta de conciencia sobre la relevancia de registrar los cambios y decisiones realizadas. Esta situación puede aumentar el riesgo de errores repetidos y desviaciones del alcance original, y dificulta la rendición de cuentas al carecer de documentación que justifique acciones o explique eventos específicos.

Recomendación

- ✓ **Dirigido al gerente:** Establecer un sistema completo de documentación y registro minucioso de cada acción y decisión realizada en la empresa.

Atentamente,

Ing. Bertha J. Sánchez	Srta. Evelyn Barreros
TUTORA	EVALUADORA

3.1.2. Fase II: Diseño del sistema de control interno

En esta fase, se procedió con el diseño del sistema de control interno, lo cual incluyó la creación de un Manual de Políticas y Procedimientos destinado a guiar y estandarizar la gestión de los procesos misionales de la organización.

Como se mencionó anteriormente, se utilizó el modelo COCO, que desglosa el control interno en cuatro componentes: Propósito, Compromiso, Capacidad y Evaluación y Aprendizaje. Cada uno de estos elementos es fundamental para asegurar que la empresa opere de manera coherente, eficiente y en línea con sus objetivos estratégicos. Por ende, el proceso de creación del manual se desarrolló considerando estos componentes, así como las propuestas de mejora identificadas en la fase anterior.

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

AGRO "LOS LLANGANATES"



DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS MISIONALES



AGRO “LOS LLANGANATES”

Dirección: Ricardo Garces y 24 de Mayo

Cel: 0987282166

Correo electrónico: gustavo_ortiz41@hotmail.com

Contenido

- **Introducción**
- **Propósito**
- **Objetivos**
- **Características**
- **Alcance**
- **Desarrollo**

a) Propósito

- Establecer objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.
- Objetivos estratégicos para la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Reconocimiento de los riesgos tanto internos como externos asociados con la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Definir medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.

b) Compromiso

- Definir los valores éticos fundamentales que guiarán el comportamiento de la empresa.
- Definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto.

c) Capacidad

- Establecer políticas y procedimientos que regule la gestión de los procesos misionales de la empresa.

d) Evaluación y aprendizaje

- Realizar un análisis FODA para evaluar las suposiciones estratégicas actuales.
- Matriz para evaluar el control interno.

INTRODUCCIÓN

Fue esencial establecer un sistema de políticas y procedimientos para la gestión integral de los procesos misionales de la empresa AGRO “LOS LLANGANATES”, abarcando áreas como compras, almacenamiento, ventas y publicidad. Esta medida proporcionó una estructura sólida para mejorar la eficiencia, mitigar riesgos y fomentar una cultura organizacional saludable y orientada al éxito. Con este fin, se desarrolló cuidadosamente un manual que se adaptara a los objetivos definidos y se redactó de forma clara y accesible para todos los colaboradores de la empresa, proporcionando lineamientos precisos para una gestión efectiva de los procesos misionales.

Además, la creación de este manual se realizó considerando detalladamente la situación actual de la empresa, incluyendo sus puntos fuertes, debilidades y necesidades. Se tuvo en cuenta la posibilidad de realizar ajustes futuros según sea necesario, convirtiendo así este manual en una herramienta valiosa y adaptable que servirá como referencia y guía para la entidad en su camino hacia el éxito continuo.

PROPÓSITO

Describir exhaustivamente las políticas y procedimientos necesarios para una gestión efectiva de los procesos misionales en Agro “Los Llanganates”, con el propósito de supervisar la correcta ejecución de las actividades laborales.

OBJETIVOS

- Establecer procedimientos claros y detallados para cada proceso misional de la empresa, garantizando una comprensión precisa de las tareas y responsabilidades asociadas.
- Minimizar los riesgos asociados con los procesos misionales de la empresa, tales como errores humanos, fraudes o incumplimientos legales, a través de la implementación de controles y medidas preventivas adecuadas.
- Promover la consistencia en la calidad y el desempeño de los procesos misionales en toda la organización, asegurando que se sigan estándares uniformes y que se alcancen los objetivos establecidos.
- Fomentar una mejor comunicación dentro de la empresa, garantizando que todos los empleados estén plenamente informados sobre las expectativas y responsabilidades asociadas con cada proceso misional.
- Proporcionar información detallada sobre los procesos misionales de la empresa, lo que permite a empleados y gerentes tomar decisiones informadas y fundamentadas en datos sólidos para el logro de los objetivos empresariales.

CARACTERÍSTICAS

Este manual ofrece respaldo a la gerencia de la empresa Agro “Los Llanganates” para lograr los objetivos planificados y asegurar una gestión más efectiva.

ALCANCE

El gerente general y el equipo administrativo deben seguir este manual, dando directrices a los líderes de cada departamento y garantizando el cumplimiento de todas las políticas y procedimientos en todas las actividades pertinentes.

PROPÓSITO

- Establecer objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.
- Objetivos estratégicos para la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Reconocimiento de los riesgos tanto internos como externos asociados con la gestión de los procesos misionales de la empresa.
- Definir medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.

Establecer objetivos específicos para dirigir las acciones del personal

Para la empresa Agro "Los Llanganates" se establecen los siguientes objetivos específicos para orientar las acciones del personal.

Tabla No. 25 *Objetivos específicos para dirigir las acciones del personal*

Cargo	Objetivos
Gerente	• Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional para el personal. • Crear políticas de servicio al cliente que garanticen una experiencia satisfactoria. • Desarrollar un programa de mejora e innovación constante.
Contadora	• Asegurar que todos los registros financieros estén correctos y actualizados, reflejando con exactitud las transacciones comerciales de la empresa. • Mantenerse informado sobre las leyes y normativas fiscales y contables para garantizar que la empresa cumpla con todas sus obligaciones legales. • Proporcionar asesoramiento financiero basado en datos y análisis, apoyando a la dirección en la toma de decisiones informadas sobre inversiones y financiamiento.
Jefe de compras	• Desarrollar estrategias de adquisición que optimicen el valor y reduzcan los costos, como las compras al por mayor o los contratos a largo plazo. • Garantizar una rápida rotación de inventario para reducir el riesgo de obsolescencia. • Dar prioridad a la elección de proveedores que adopten prácticas sostenibles y responsables.
Bodeguero	• Mantener un registro exacto y actualizado del inventario. • Aprovechar de forma eficiente el espacio de almacenamiento para maximizar su capacidad. • Mantener la bodega en perfectas condiciones de limpieza y organización.
Jefe de ventas	• Mantener registros precisos de las actividades de ventas y los resultados. • Capacitar al personal de ventas en técnicas de venta efectivas. • Optimizar la experiencia del cliente mediante la mejora de la atención brindada.

Elaborado: Barreros (2024)

Objetivos estratégicos para la gestión de los procesos misionales de la empresa

Para la empresa Agro "Los Llanganates", se definen los siguientes objetivos para gestionar adecuadamente los procesos misionales.

Tabla No. 26 *Objetivos estratégicos para el proceso de compras*

Proceso de compras	
Objetivos estratégicos	**Acciones**
Disminuir los costos y gastos de adquisición, sin afectar la calidad de los productos.	• Negociar términos favorables de compra con proveedores. • Explorar opciones de abastecimiento que proporcionen mejor relación calidad-precio. • Establecer acuerdos de compra por volumen y contratos extendidos para beneficiarse de descuentos.
Aumentar la eficiencia y exactitud del proceso de compras a través de la implementación de tecnología.	• Introducir tecnología paso a paso para evitar interrupciones, comenzando con una fase piloto y luego expandiéndose. • Automatizar actividades repetitivas como generar órdenes de compra y rastrear entregas. • Aplicar herramientas de inteligencia empresarial y análisis de datos para mejorar la toma de decisiones en compras.
Adoptar prácticas sostenibles y responsables en el proceso de adquisición.	• Elegir proveedores sostenibles y socialmente responsables. • Adoptar políticas de compras ecológicas. • Evaluar y mejorar continuamente el impacto ambiental y social de las decisiones de compra.

Elaborado: Barreros (2024)

Se definieron los siguientes objetivos estratégicos y sus respectivas acciones para gestionar el proceso de almacenamiento de manera efectiva.

Tabla No. 27 *Objetivos estratégicos para el proceso de almacenamiento*

Proceso de almacenamiento	
Objetivos estratégicos	**Acciones**
Mantener niveles óptimos de inventario para evitar tanto el exceso como la escasez de stock.	• Implementar sistema automatizado de gestión de inventario para monitoreo en tiempo real y alertas de nivel bajo de stock. • Realizar análisis de demanda y pronóstico de ventas para anticipar necesidades de inventario. • Establecer políticas de reordenamiento basadas en proyecciones de demanda para mantener niveles óptimos de stock.
Facilitar la ubicación y acceso rápido a los productos dentro del almacén.	• Emplear etiquetado y codificaciones para clasificar productos. • Establecer zonas de almacenamiento estratégicas según rotación y accesibilidad. • Capacitar al personal en sistema de organización para agilizar ubicación de productos.
Garantizar un almacenamiento seguro y calidad óptima de los productos.	• Aplicar seguridad y control de calidad en todas las fases del almacenamiento. • Establecer procesos adecuados para productos sensibles. • Entrenar al personal en manipulación segura y cumplimiento de regulaciones.

Elaborado: Barreros (2024)

Se definieron los siguientes objetivos estratégicos y sus respectivas acciones para gestionar el proceso de ventas de manera efectiva.

Tabla No. 28 *Objetivos estratégicos para el proceso de ventas*

Proceso de ventas	
Objetivos estratégicos	**Acciones**
Incrementar los ingresos provenientes de las ventas.	• Identificar oportunidades de venta adicional a clientes actuales. • Crear y aplicar estrategias de publicidad para captar nuevos clientes. • Analizar competencia y ajustar precios para maximizar ingresos sin perder demanda.
Asegurar que cada cliente disfrute de una experiencia gratificante y satisfactoria.	• Capacitar al personal de ventas en atención al cliente y ventas consultivas. • Establecer sistemas de retroalimentación del cliente para mejora continua. • Personalizar interacciones con clientes para relaciones duraderas y satisfacción específica.
Emplear información para tomar decisiones fundamentadas y elevar el desempeño en las ventas.	• Usar análisis de datos para monitorear ventas, identificar tendencias y prever demanda. • Establecer indicadores para medir el éxito de ventas y adaptar estrategias. • Realizar análisis competitivos para detectar fortalezas y debilidades respecto a la competencia.

Elaborado: Barreros (2024)

Se definieron los siguientes objetivos estratégicos y sus respectivas acciones para gestionar el proceso de publicidad de manera efectiva.

Tabla No. 29 *Objetivos estratégicos para el proceso de publicidad*

Proceso de publicidad	
Objetivos estratégicos	**Acciones**
Impulsar la exposición y el reconocimiento de la empresa.	• Utilizar diversos canales de publicidad, como redes sociales, publicidad en línea, medios impresos y eventos.
Analizar la eficacia de las estrategias de publicidad y maximizar el uso de recursos.	• Definir métricas y objetivos de rendimiento específicos para cada iniciativa de publicidad. • Emplear herramientas de análisis para monitorizar y medir el ROI (retorno de inversión) de las campañas de publicidad. • Modificar estrategias y distribución de recursos según los resultados obtenidos.
Permanecer informado sobre las tendencias y tecnologías más recientes en el ámbito del publicidad.	• Entrenar al equipo de publicidad en nuevas técnicas y herramientas. • Vigilar de cerca los cambios en el mercado y la competencia. • Probar nuevas plataformas y estrategias de publicidad para alcanzar diferentes audiencias.

Elaborado: Barreros (2024)

Reconocimiento de los riesgos tanto internos como externos asociados con la gestión de los procesos misionales de la empresa

En las tablas siguientes se han identificado los riesgos tanto internos como externos relacionados con la gestión de los procesos misionales y su impacto en la empresa.

Tabla No. 30 *Riesgos internos y externos del proceso de compras*

Proceso de compras			
Objetivos estratégicos	**Riesgos internos**	**Riesgos externos**	**Efecto**
Disminuir los costos y gastos de adquisición, sin afectar la calidad de los productos.	• Selección de proveedores de menor calidad. • Menor compra de inventario. • El personal puede resistirse a cambios en los procesos de adquisición destinados a reducir costos.	• Los cambios en normativas y regulaciones pueden aumentar los costos de materiales y servicios. • La percepción de baja calidad por parte de los clientes puede dañar la reputación y la confianza en la empresa.	Insatisfacción del cliente y deterioro de la reputación de la empresa.
Aumentar la eficiencia y exactitud del proceso de compras a través de la implementación de tecnología.	• Los trabajadores pueden resistirse a adoptar nuevas tecnologías debido a la falta de experiencia. • Problemas técnicos e interrupciones en el flujo de trabajo.	• Dependencia de proveedores externos para suministrar y mantener la tecnología. • Cambios en el entorno tecnológico.	Una mala implementación de la tecnología podría ocasionar procesos más lentos o complejos, lo que haría que la realización de compras fuera más difícil y menos eficiente.

Adoptar prácticas sostenibles y responsables en el proceso de adquisición.	• La resistencia a adoptar prácticas sostenibles. • Falta de capacitación sobre prácticas sostenibles. • Falta de conciencia sobre los impactos ambientales y sociales de las decisiones de compra.	• La escasez de productos sostenibles en el mercado. • Cambios en las regulaciones gubernamentales relacionadas con la sostenibilidad.	Descenso en la confianza de consumidores, inversores y partes interesadas que priorizan la sostenibilidad y el compromiso social.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 31 *Riesgos internos y externos del proceso de almacenamiento*

Proceso de almacenamiento			
Objetivos estratégicos	**Riesgos internos**	**Riesgos externos**	**Efecto**
Mantener niveles óptimos de inventario para evitar tanto el exceso como la escasez de stock.	• Estimaciones inexactas de la demanda futura. • Políticas de reabastecimiento ineficientes.	• Cambios repentinos en la demanda del mercado. • Retrasos en la entrega. • Problemas con proveedores.	Si hay escasez de inventario, no se puede satisfacer la demanda de los clientes, y si hay exceso de inventario, los productos pueden deteriorarse.
Facilitar la ubicación y acceso rápido a los productos dentro del almacén.	• Falta de organización y gestión inadecuada del almacén. • Mantenimiento inadecuado de las instalaciones.	Condiciones climáticas extremas.	Complicaciones en encontrar un producto y mantener un control preciso del inventario.
Garantizar un almacenamiento seguro y calidad óptima de los productos.	• Prácticas de almacenamiento inadecuadas. • Falta de mantenimiento y limpieza.	• Condiciones ambientales desfavorables. • Robo y vandalismo.	Los productos podrían deteriorarse o volverse obsoletos, lo que los haría inadecuados para la venta.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 32 *Riesgos internos y externos del proceso de ventas*

Proceso de ventas			
Objetivos estratégicos	**Riesgos internos**	**Riesgos externos**	**Efecto**
Incrementar los ingresos provenientes de las ventas.	• Ausencia de una estrategia clara y efectiva. • Falta de procesos claros y eficientes en la gestión de ventas.	• Presencia de competidores que ofrecen productos similares a precios más bajos. • Cambios en las preferencias del consumidor.	Disminución en el crecimiento de la empresa.
Asegurar que cada cliente disfrute de una experiencia gratificante y satisfactoria.	• Falta de capacitación y desarrollo del personal. • Procesos internos ineficientes.	Competidores que ofrezcan una experiencia superior al cliente.	Los clientes insatisfechos pueden decidir cambiar a la competencia.
Emplear información para tomar decisiones fundamentadas y elevar el desempeño en las ventas.	• Falta de datos precisos o actualizados. • Interpretación errónea de los datos.	Competencia y cambios en el mercado.	Tomar decisiones erróneas, perjudicando el rendimiento de ventas.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 33 *Riesgos internos y externos del proceso de publicidad*

Proceso de publicidad			
Objetivos estratégicos	**Riesgos internos**	**Riesgos externos**	**Efecto**
Impulsar la exposición y el reconocimiento de la empresa.	Estrategias de publicidad ineficientes.	• La presencia de competidores que invierten significativamente en publicidad. • Los consumidores pueden optar por utilizar diferentes canales de comunicación.	La falta de visibilidad puede dificultar que una empresa llegue a nuevos clientes potenciales, ya que estos podrían preferir empresas más conocidas.
Analizar la eficacia de las estrategias de publicidad y maximizar el uso de recursos.	Presupuestos de publicidad limitados.	El rápido avance tecnológico puede volver obsoletas las herramientas y técnicas de publicidad actuales.	Desperdiciar el presupuesto sin lograr el retorno de inversión esperado.
Permanecer informado sobre las tendencias y tecnologías más recientes en el ámbito del publicidad.	Falta de infraestructura tecnológica.	• Las tendencias y tecnologías en publicidad cambian a gran velocidad. • Dependencia de proveedores externos para tecnologías y servicios de publicidad.	La capacidad de la empresa para competir, mantenerse relevante y alcanzar sus objetivos de publicidad se ve afectada negativamente.

Elaborado: Barreros (2024)

Definir medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos

La tabla que sigue a continuación ofrece una variedad de indicadores diseñados para evaluar la efectividad de los objetivos fijados en el proceso de compras. Estos indicadores han sido cuidadosamente elaborados para evaluar tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones de compra.

Tabla No. 34 *Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de compras*

Proceso de compras								
Objetivos estratégicos	**Tipo de indicador**	**Indicador**	**Formula**	**Unidad de medida**	**Meta**	**Frecuencia de medición**	**Medio de verificación**	**Interpretación**
Disminuir los costos y gastos de adquisición, sin afectar la calidad de los productos.	Eficacia	Porcentaje de reducción de costos.	[(Costo inicial de adquisición - Costo actual de adquisición) / Costo inicial de adquisición] * 100	Dólares	100%	Semestral	Estado de resultados	Esta métrica refleja el porcentaje de disminución en los gastos de adquisición. Un número más elevado indica una eficiencia superior en la reducción de costos.
Aumentar la eficiencia y exactitud del proceso de compras a través de la implementación de tecnología.	Eficacia	Porcentaje de órdenes de compra sin errores	(Número de órdenes de compra sin errores / Número total de órdenes de compra) * 100	Unidad	100%	Mensual	Registros de órdenes de compra	Un porcentaje igual o superior al 100% indica un proceso eficiente con pocos errores, mientras que un valor por debajo del 100% sugiere una frecuente incidencia de

							errores en las órdenes de compra.
Adoptar prácticas sostenibles y responsables en el proceso de adquisición.	Eficacia	Cantidad de proveedores sostenibles	(Número de proveedores sostenibles / Total de proveedores) x 100	Unidad	100%	Anual	Listado de proveedores	Un valor alto indica compromiso con la sostenibilidad en la cadena de suministro, mientras que uno bajo sugiere mejorar la selección de proveedores o incentivar prácticas más sostenibles.

Elaborado: Barreros (2024)

Las siguientes métricas de rendimiento se utilizan para evaluar en qué medida se están cumpliendo los objetivos del proceso de almacenamiento, permitiendo una evaluación precisa y la identificación de áreas de mejora.

Tabla No. 35 *Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de almacenamiento*

Proceso de almacenamiento								
Objetivos estratégicos	**Tipo de indicador**	**Indicador**	**Formula**	**Unidad de medida**	**Meta**	**Frecuencia de medición**	**Medio de verificación**	**Interpretación**
Mantener niveles óptimos de inventario para evitar tanto el exceso como la escasez de stock.	Eficiencia	Rotación de inventario	Coste de los productos vendidos / Inventario promedio	Unidad	100%	Anual	Estado de situación financiera Estado de resultados	La rotación de inventario refleja la rapidez con la que los productos son vendidos y reemplazados en un período dado. Una rotación alta sugiere una venta rápida y eficiente del inventario, mientras que una baja puede señalar acumulación excesiva o demanda reducida.
Facilitar la ubicación y acceso rápido a los productos dentro del almacén.	Eficacia	Porcentaje de ubicaciones de productos correctas	(Número de ubicaciones de productos correctas / Total de ubicaciones) x 100	Unidad	100%	Mensual	Registro detallado de la cantidad y la ubicación precisa de todos	Un porcentaje igual o superior al 100% indica una adecuada ubicación de los productos, mejorando la precisión en la gestión del inventario

							los productos almacenados.	al reducir el tiempo perdido en la búsqueda de productos.
Garantizar un almacenamiento seguro y calidad óptima de los productos.	Eficiencia	Pérdida de inventario	(Número de productos dañados o caducados / Total de productos almacenados) x 100	Unidad	100%	Anual	Registro de inventarios. Kardex	Un porcentaje más alto sugiere pérdida significativa de inventario, indicando posibles problemas en cadena de suministro, almacenamiento, calidad o logística. Un porcentaje menor señala almacenamiento adecuado en condiciones óptimas.

Elaborado: Barreros (2024)

Esta tabla presenta indicadores clave para evaluar la efectividad del proceso de ventas, incluyendo la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el rendimiento financiero.

Tabla No. 36 *Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de ventas*

Proceso de ventas								
Objetivos estratégicos	**Tipo de indicador**	**Indicador**	**Formula**	**Unidad de medida**	**Meta**	**Frecuencia de medición**	**Medio de verificación**	**Interpretación**
Incrementar los ingresos provenientes de las ventas.	Eficacia	Aumento de Ingresos	[(Ingresos del periodo actual – Ingresos del periodo anterior) / Ingresos del periodo anterior] x 100	Dólares	100%	Anual	Estado de resultados	El resultado de esta fórmula muestra el porcentaje de incremento o reducción en los ingresos de la empresa entre periodos. Un valor positivo señala un aumento en los ingresos, mientras que un valor negativo refleja una disminución.
Asegurar que cada cliente disfrute de una experiencia gratificante y satisfactoria.	Calidad	Cantidad de clientes satisfechos al momento de realizar sus compras	(Número de clientes satisfechos/ Total de clientes) x 100	Unidad	100%	Mensual	Encuesta de satisfacción.	El resultado de esta fórmula representa el porcentaje de clientes que expresan satisfacción en relación con el total de clientes. Si el resultado es menor al 100%, no todos los clientes que visitan la empresa están

								insatisfechos, sino que un cierto porcentaje lo está.
Emplear información para tomar decisiones fundamentadas y elevar el desempeño en las ventas.	Eficacia	Cantidad de decisiones basadas en datos	(Número de decisiones basadas en datos / Total de decisiones tomadas) * 100	Unidad	100%	Semestral	Informes de reuniones. Informe de decisiones.	El porcentaje resultante de esta ecuación indica cuántas decisiones se basaron en datos durante un período. Un mayor porcentaje de decisiones basadas en datos sugieren una gestión empresarial más informada y estratégica.

Elaborado: Barreros (2024)

La tabla muestra métricas para medir la eficacia de los objetivos de publicidad, proporcionando una visión clara del rendimiento de las estrategias y facilitando decisiones informadas.

Tabla No. 37 *Indicadores de rendimiento para evaluar la efectividad de los objetivos en el proceso de publicidad*

Proceso de publicidad								
Objetivos estratégicos	**Tipo de indicador**	**Indicador**	**Formula**	**Unidad de medida**	**Meta**	**Frecuencia de medición**	**Medio de verificación**	**Interpretación**
Impulsar la exposición y el reconocimiento de la empresa.	Calidad	Nivel de reconocimiento de la empresa	(Número de personas que reconocen la empresa / Total de personas encuestadas) x 100	Unidad	100%	Semestral	Encuesta	Un resultado con un porcentaje más alto sugiere que más personas reconocen o están familiarizadas con la empresa, mientras que un porcentaje más bajo indica que la empresa no es tan conocida.
Analizar la eficacia de las estrategias de publicidad y maximizar el uso de recursos.	Calidad	Retención de clientes	[(Número de clientes al final del período - Número de clientes nuevos adquiridos) / Número de clientes al inicio del período] x 100	Unidad	100%	Anual	Listado de clientes	Un mayor porcentaje sugiere que la empresa ha mantenido a la mayoría de sus clientes actuales. Por el contrario, un porcentaje bajo

								podría señalar desafíos para retener la fidelidad del cliente o una rotación elevada de clientes.
Permanecer informado sobre las tendencias y tecnologías más recientes en el ámbito del publicidad.	Eficacia	Porcentaje de tendencias adoptadas	(Número de veces que se adopta una nueva tendencia / Total de oportunidades de adopción) x 100	Unidad	100%	Anual	Documentos que registren las tendencias identificadas y adoptadas por la empresa.	Un porcentaje alto indica que la organización actúa con agilidad y proactividad frente a los cambios, lo cual puede conferirle ventajas competitivas. En contraste, un porcentaje bajo podría indicar resistencia al cambio o problemas en la ejecución eficaz de nuevas ideas.

Elaborado: Barreros (2024)

COMPROMISO

- Definir los valores éticos fundamentales que guiarán el comportamiento de la empresa.
- Definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto.

Definir los valores éticos fundamentales que guiarán el comportamiento de la empresa

- **Integridad:** Actuar con sinceridad, transparencia y responsabilidad en todas las interacciones comerciales y decisiones.
- **Respeto:** Reconocer y valorar los derechos, la diversidad y la dignidad de todas las personas, tanto dentro como fuera de la organización.
- **Excelencia:** Dedicación a proporcionar bienes y servicios de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes.
- **Innovación:** Estimular la creatividad y la búsqueda de soluciones novedosas y eficientes para cumplir con las demandas del mercado.
- **Cooperación:** Promover la cooperación, la comunicación abierta y el apoyo mutuo.
- **Responsabilidad social y ambiental:** Cuidar el medio ambiente en todos los tratos comerciales y hacer una contribución constructiva al bienestar de la comunidad.
- **Legalidad y ética:** Respetar y cumplir con todas las leyes, regulaciones y estándares éticos relevantes en todas las operaciones empresariales.
- **Empatía:** Comprender las necesidades y preocupaciones de los demás, mostrando sensibilidad y consideración en todas las relaciones comerciales y decisiones.
- **Equidad:** Garantizar igualdad de oportunidades y trato justo para todos los miembros del equipo, clientes, proveedores y socios comerciales.
- **Compromiso con la mejora continua:** Buscar constantemente la excelencia y el éxito a largo plazo mediante una dedicación constante, esfuerzo y una ética laboral sólida.

Definir claramente las responsabilidades y funciones de cada puesto

En las siguientes tablas se presentan las responsabilidades, funciones y requisitos de los diferentes puestos de trabajo que existen en la empresa.

Tabla No. 38 *Responsabilidades y funciones del cargo de gerente*

Nombre del puesto:	**Gerente**
Área de trabajo:	Gerencia general
Número de personas en el puesto:	Una persona
Con quien o quienes se relaciona:	Todo el personal de la empresa.
Objetivo del puesto:	Gestionar y organizar todas las operaciones y actividades de la empresa para garantizar su éxito y desarrollo.
Funciones y actividades específicas del puesto: ✓ Manejar eficazmente y de manera eficiente los conflictos tanto internos como externos. ✓ Realizar decisiones ejecutivas en cuanto a la asignación de recursos y establecimiento de prioridades. ✓ Observar y valorar el rendimiento de los departamentos y los trabajadores.	
Responsabilidades del puesto: ✓ Estar a cargo de la supervisión de todas las operaciones de la empresa. ✓ Proporcionar liderazgo y orientación a todos los empleados. ✓ Asegurar el cumplimiento de todas las leyes, regulaciones y normativas pertinentes en todos los ámbitos de operación.	
Horario de trabajo:	✓ Lunes – Viernes de 8:00 – 17:00 ✓ Sábado de 8:00 – 12:00
Relaciones interpersonales:	✓ Comunicación efectiva. ✓ Liderazgo y negociación. ✓ Trabajo en equipo.
Requisitos del puesto	
➢ **Experiencia:**	5 años
➢ **Formación académica:**	Título universitario en áreas relacionadas con administración de empresas o similares.
➢ **Cursos:**	✓ Estrategia empresarial. ✓ Marketing y ventas. ✓ Innovación y emprendimiento.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 39 *Responsabilidades y funciones del cargo de contador*

Nombre del puesto:	**Contador**
Área de trabajo:	Contabilidad
Número de personas en el puesto:	Una persona
Con quien o quienes se relaciona:	Gerente general
Objetivo del puesto:	Garantizar que los registros financieros de la empresa sean precisos y completos, cumpliendo con todas las normativas contables y fiscales aplicables.
Funciones y actividades específicas del puesto:	
✓ Elaborar estados financieros. ✓ Mantenerse al día con las regulaciones contables y fiscales relevantes. ✓ Colaborar en la preparación de presupuestos y proyecciones financieras.	
Responsabilidades del puesto:	
✓ Gestionar las finanzas de la empresa. ✓ Mantener registros contables precisos. ✓ Proporcionar orientación financiera a la gerencia y a otros departamentos de la organización.	
Horario de trabajo:	✓ Lunes – Viernes de 8:00 – 2:00 ✓ Sábado de 8:00 – 12:00
Relaciones interpersonales:	✓ Comunicación efectiva. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Negociación.
Requisitos del puesto	
➢ **Experiencia:**	3 años
➢ **Formación académica:**	Licenciatura en Contabilidad
➢ **Cursos:**	✓ Cursos sobre leyes y normativas. ✓ Derecho tributario. ✓ Cursos sobre impuestos. ✓ Sistemas de información contable.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 40 *Responsabilidades y funciones del cargo de jefe de compras*

Nombre del puesto:	**Jefe de compras**
Área de trabajo:	Compras
Número de personas en el puesto:	Una persona
Con quien o quienes se relaciona:	Todo el personal de la empresa.
Objetivo del puesto:	Asegurar la eficiente y rentable obtención de recursos para respaldar las operaciones y el crecimiento de la empresa.
Funciones y actividades específicas del puesto: ✓ Recibir y revisar la mercancía entrante, garantizando su concordancia con los pedidos y la documentación correspondiente. ✓ Negociar contratos y acuerdos comerciales para obtener condiciones favorables. ✓ Supervisar el proceso de compra asegurando cumplimiento de plazos y requisitos.	
Responsabilidades del puesto: ✓ Supervisar y dirigir todas las actividades relacionadas con la adquisición de los productos. ✓ Reconocer y analizar posibles proveedores considerando la calidad, costo, cumplimiento de plazos y confiabilidad. ✓ Supervisar el stock para garantizar disponibilidad adecuada de productos.	
Horario de trabajo:	✓ Lunes – Viernes de 8:00 – 17:00 ✓ Sábado de 8:00 – 12:00
Relaciones interpersonales:	✓ Comunicación efectiva. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Negociación.
Requisitos del puesto	
➢ **Experiencia:**	3 años
➢ **Formación académica:**	Título universitario en áreas relacionadas administración de empresas, ventas y negocios, marketing o campos similares.
➢ **Cursos:**	✓ Gestión de compras. ✓ Curso en liderazgo y trabajo en equipo. ✓ Curso en gestión de relaciones con proveedores.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 41 *Responsabilidades y funciones del cargo de bodeguero*

Nombre del puesto:	**Bodeguero**
Área de trabajo:	Almacenamiento
Número de personas en el puesto:	Una persona
Con quien o quienes se relaciona:	Todo el personal de la empresa.
Objetivo del puesto:	Colaborar de manera efectiva en las actividades de recepción, almacenamiento y distribución de productos.
Funciones y actividades específicas del puesto: ✓ Almacenar y organizar correctamente los productos. ✓ Preparar y despachar los pedidos. ✓ Conservar la limpieza y organización en el almacén.	
Responsabilidades del puesto: ✓ Mantener registros precisos de inventario. ✓ Organizar los productos en el área de almacenamiento designada. ✓ Notificar sobre cualquier producto que esté dañado, defectuoso o que esté próximo a su fecha de caducidad.	
Horario de trabajo:	✓ Lunes – Viernes de 8:00 – 17:00 ✓ Domingo de 8:00 – 12:00
Relaciones interpersonales:	✓ Comunicación efectiva. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Negociación.
Requisitos del puesto	
➢ **Experiencia:**	1 año
➢ **Formación académica:**	Título de bachiller
➢ **Cursos:**	No se requiere cursos.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 42 *Responsabilidades y funciones del cargo de jefe de ventas*

Nombre del puesto:	**Jefe de ventas**
Área de trabajo:	Ventas y Marketing
Número de personas en el puesto:	Dos personas
Con quien o quienes se relaciona:	Todo el personal de la empresa.
Objetivo del puesto:	Potenciar tanto las ventas como la rentabilidad de la empresa mediante una mezcla de táctica, impulso, habilidad negociadora y atención centrada en el cliente.
Funciones y actividades específicas del puesto: ✓ Evaluar el rendimiento de las ventas, identificar oportunidades y proponer mejoras. ✓ Atender a los clientes y realizar ventas de productos. ✓ Promocionar los productos a posibles clientes a través de campañas publicitarias.	
Responsabilidades del puesto: ✓ Coordinar al equipo de ventas. ✓ Definir y cumplir con los objetivos de ventas. ✓ Realizar análisis de ventas.	
Horario de trabajo:	✓ Lunes – Viernes de 8:00 – 17:00 ✓ Domingo de 8:00 – 12:00
Relaciones interpersonales:	✓ Comunicación efectiva. ✓ Trabajo en equipo. ✓ Negociación.
Requisitos del puesto	
➢ **Experiencia:**	3 años
➢ **Formación académica:**	Título universitario en áreas relacionadas administración de empresas, ventas y negocios, marketing o campos similares.
➢ **Cursos:**	No se requiere cursos.

Elaborado: Barreros (2024)

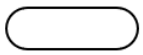
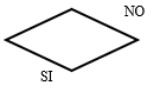
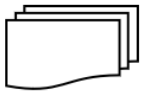
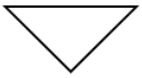
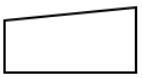
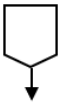
CAPACIDAD

- Establecer políticas y procedimientos que regule la gestión de los procesos misionales de la empresa.

Establecer políticas y procedimientos que regule la gestión de los procesos misionales de la empresa.

A continuación, se detallaron las políticas y procedimientos que regían cada uno de los procesos misionales de la organización. Asimismo, se incluyeron los diagramas de flujo correspondientes a cada uno de estos procesos. Para la elaboración de dichos flujogramas, se empleó la siguiente matriz de símbolos.

Figura No. 21 *Matriz de símbolos*

Símbolo	Nombre	Símbolo	Nombre
	Inicio / Fin		Dirección
	Actividad		Dirección
	Decisión		Corte de tiempo
	Documento		Conector (Va)
	Multidocumento		Conector (Viene)
	Archivo		Va hoja
	Input		Viene de la hoja

Elaborado: Barreros (2024)

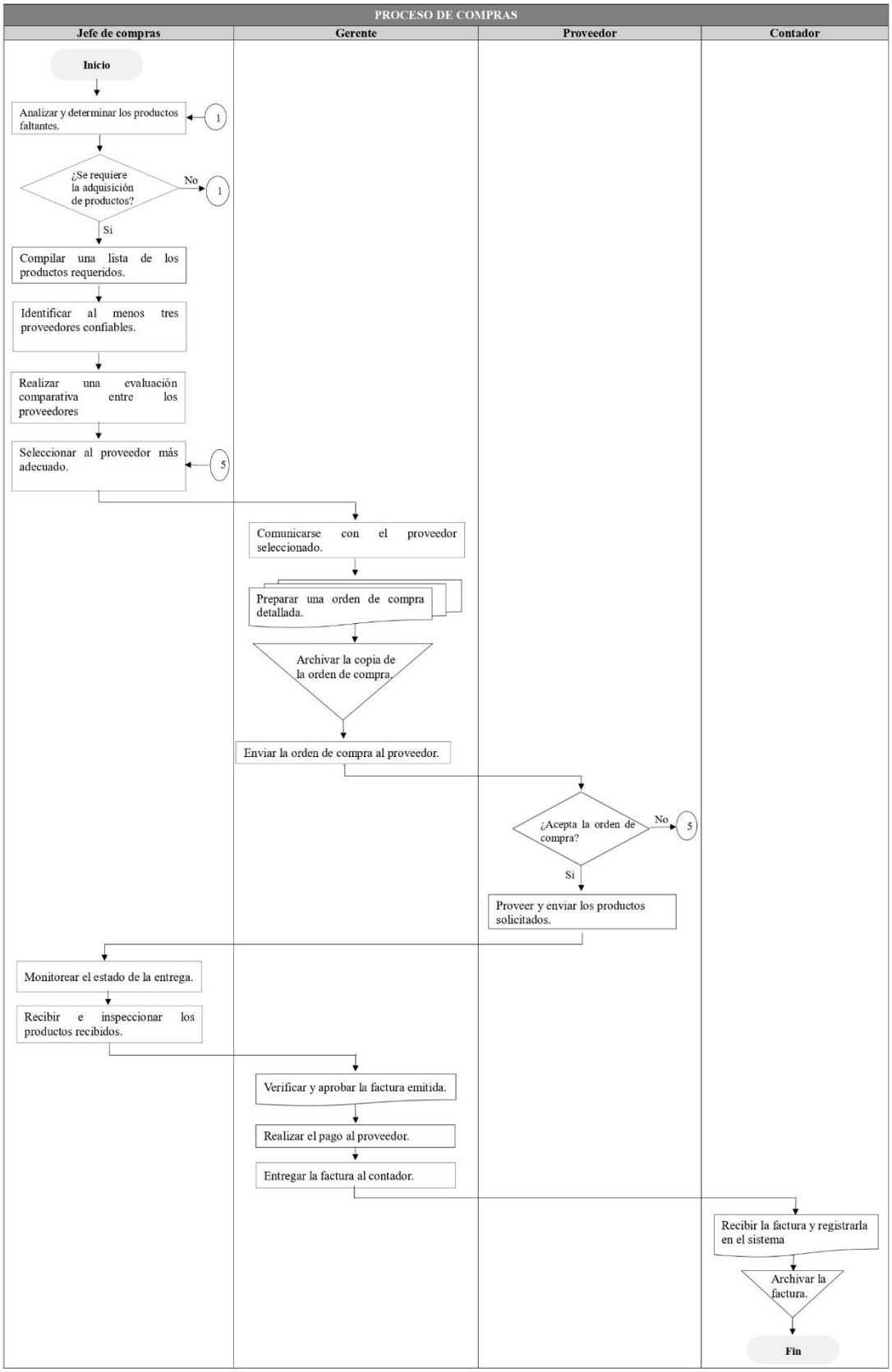
Se describió el proceso de compras. En primer lugar, se expuso el proceso en sí; a continuación, se presentó el diagrama de flujo, seguido de la descripción de los procedimientos. Por último, se incluyeron los documentos relevantes.

Tabla No. 43 *Descripción del proceso de compras*

Código	CMS
Proceso	Compras
Objetivo	Garantizar la adquisición eficiente y puntual de bienes y servicios, asegurando la mejor relación calidad-precio y controlando los costos.
Unidades que intervienen	1. Gerente. 2. Jefe de compras 3. Proveedores 4. Contador
Documentos	1. Orden de compra 2. Factura
Políticas de control interno	✓ Solicitar cotizaciones a múltiples proveedores para seleccionar la opción de compra más favorable. ✓ Mantener una comunicación constante y cordial con los proveedores. ✓ Negociar de manera efectiva, competitiva y responsable. ✓ Requerir documentación que respalde la adquisición de los productos. ✓ Realizar pagos en efectivo para montos menores a 500 dólares; para montos superiores, utilizar cheques, transferencias bancarias o tarjetas de crédito. ✓ Verificar la entrega de los productos, asegurando que correspondan a lo solicitado, que estén sellados y en buenas condiciones. ✓ Todos los pagos a proveedores seguirán un modelo de pago parcial al principio y el saldo restante tras la entrega satisfactoria del producto. ✓ Archivar todos los documentos que respalden la compra de los productos.

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 22 *Flujograma del proceso de compras*



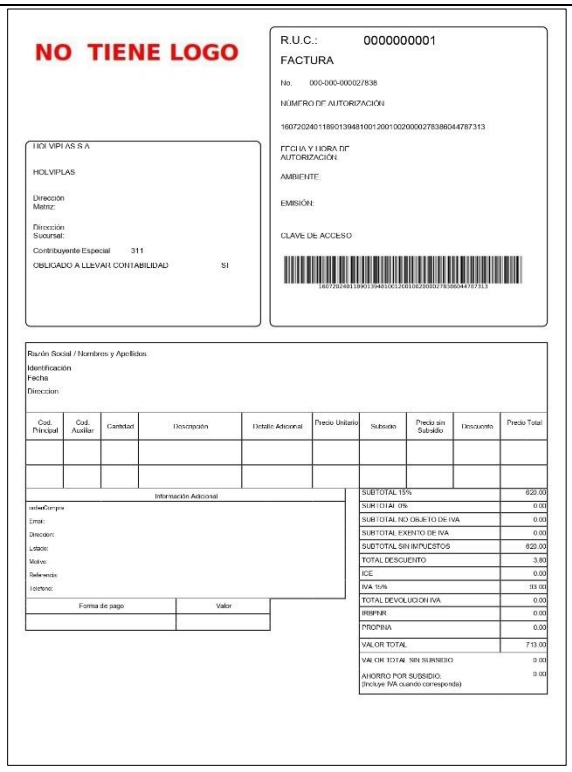
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 44 *Descripción de los procedimientos del proceso de compras*

Ejecuta	N°	Actividad
Jefe de compras	1	Analizar y determinar los productos faltantes.
Jefe de compras	2	Compilar una lista detallada de todos los productos requeridos.
Jefe de compras	3	Identificar al menos 3 proveedores confiables.
Jefe de compras	3	Realizar una investigación exhaustiva para identificar al menos tres proveedores confiables.
Jefe de compras	4	Realizar una evaluación comparativa entre los proveedores para seleccionar la opción más apropiada.
Jefe de compras	5	Seleccionar al proveedor más adecuado.
Gerente	6	Comunicarse con el proveedor seleccionado.
Gerente	7	Preparar una orden de compra detallada.
Gerente	8	Archivar la copia de la orden de compra en el sistema.
Gerente	9	Enviar la orden de compra al proveedor.
Proveedor	10	Proveer y enviar los productos solicitados.
Jefe de compras	11	Monitorear el estado de la entrega.
Jefe de compras	12	Recibir e inspeccionar los productos recibidos.
Gerente	13	Verificar y aprobar la factura emitida.
Gerente	14	Realizar el pago al proveedor.
Gerente	15	Entregar la factura al contador.
Contador	16	Recibir la factura y registrala en el sistema.
Contador	17	Archivar la factura.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 45 *Documentos del proceso de compras*

Orden de compra	
Factura	

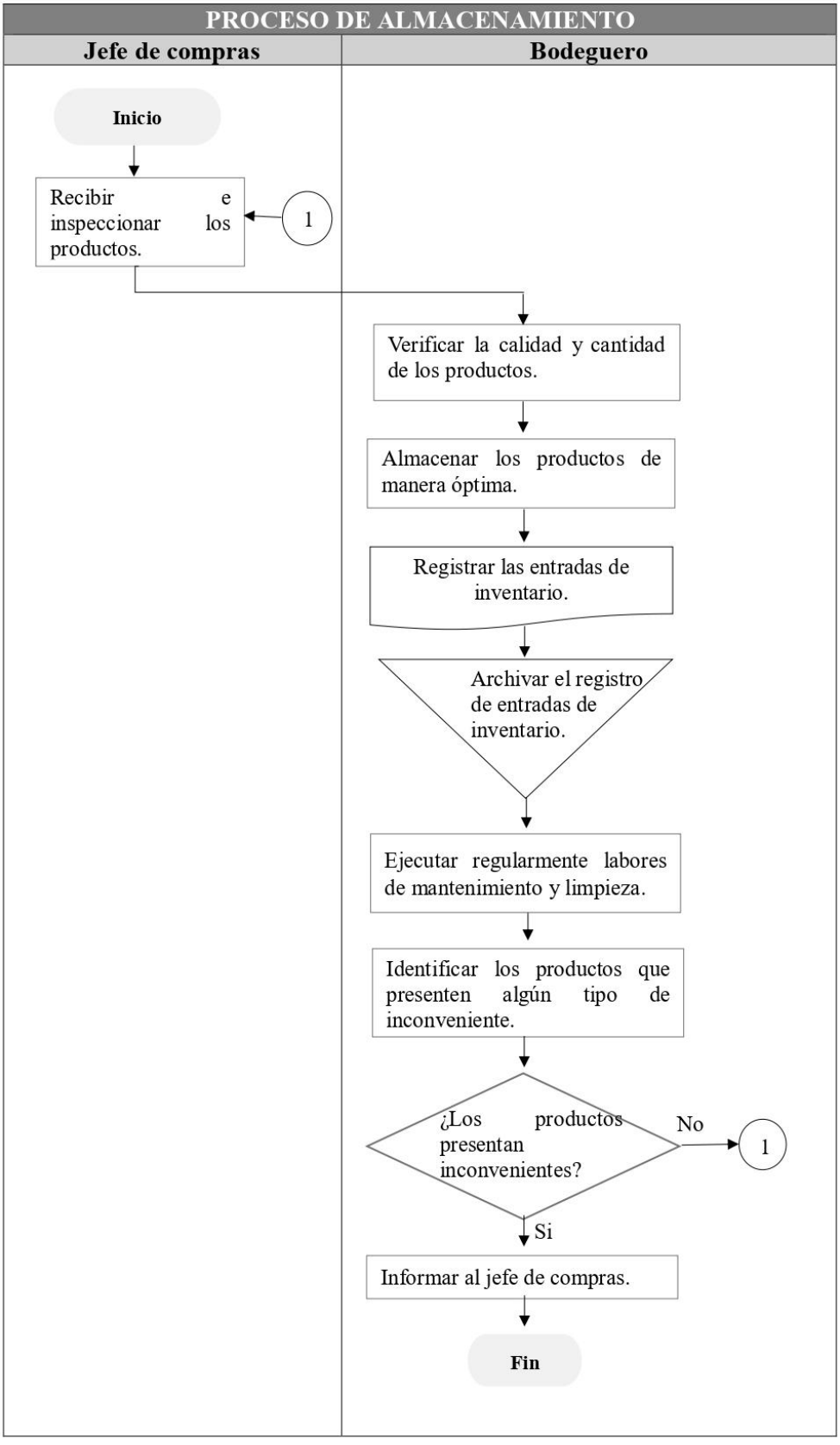
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 46 *Descripción del proceso de almacenamiento*

Código	ALMCO
Proceso	Almacenamiento
Objetivo	Preservar la calidad e integridad de los productos almacenados, asegurando una disponibilidad constante en el inventario mediante una gestión optimizada.
Unidades que intervienen	1. Jefe de compras 2. Bodeguero
Documentos	1. Registros de entrada de inventario
Políticas de control interno	✓ Revisar semanalmente las condiciones del área de almacenamiento. ✓ Implementar un programa constante de mantenimiento y limpieza. ✓ Verificar regularmente el estado de los productos almacenados. ✓ Restringir el acceso al área de almacenamiento a personal autorizado, manteniendo un registro de entradas y salidas. ✓ Prohibir el ingreso de alimentos y bebidas para evitar contaminación y asegurar la integridad de los productos. ✓ Organizar correctamente todos los productos que ingresen al almacén, optimizando el espacio y facilitando su gestión. ✓ Mantener un control riguroso de las entradas y salidas de productos. ✓ Informar inmediatamente al jefe de compras o gerente sobre productos faltantes, dañados o caducados. ✓ Realizar constataciones físicas periódicas de los productos y compararlas con los registros de inventario para corregir discrepancias. ✓ Controlar y organizar la recepción de productos de proveedores, verificando cantidad y calidad, y asegurando su correcta incorporación al inventario.

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 23 *Flujograma del proceso de almacenamiento*



Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 47 *Descripción de los procedimientos del proceso de almacenamiento*

Ejecuta	N°	Actividad
Jefe de compras.	1	Recibir e inspeccionar los productos.
Bodeguero.	2	Verificar la calidad y cantidad de los productos.
Bodeguero	3	Almacenar los productos de manera óptima.
Bodeguero	4	Registrar las entradas de inventario.
Bodeguero	5	Archivar el registro de inventario.
Bodeguero	6	Ejecutar regularmente labores de mantenimiento y limpieza en el área de almacenamiento para garantizar condiciones óptimas.
Bodeguero	7	Identificar los productos que estén dañados, caducados o presenten algún tipo de inconveniente.
Bodeguero	8	Informar al jefe de compras de manera inmediata sobre cualquier inconsistencia detectada.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 48 *Documentos del proceso de almacenamiento*

Registros de entradas de inventario

Bodeguero:

Fecha	Número de serie	Nombre del producto	Especificaciones	Cantidad	Ubicación	Observación

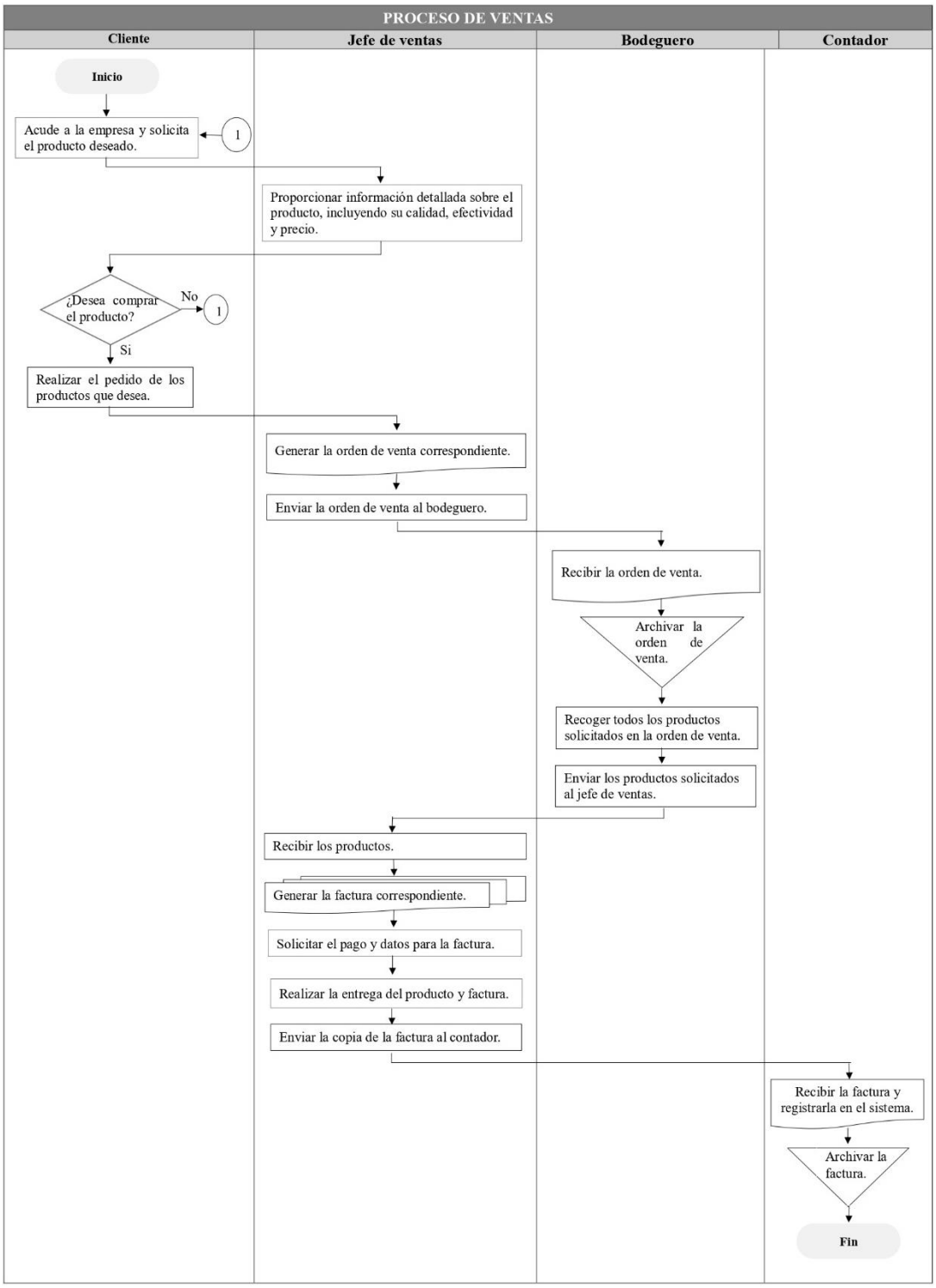
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 49 *Descripción del proceso de ventas*

Código	VNS
Proceso	Ventas
Objetivo	Aumentar las ventas y ganancias de la empresa con un plan organizado de pasos y estrategias que ayuden a los vendedores a convertir posibles clientes en clientes felices.
Unidades que intervienen	1. Jefe de ventas 2. Bodeguero 3. Cliente 4. Contador
Documentos	1. Orden de venta 2. Factura
Políticas de control interno	✓ Aceptar múltiples métodos de pago para brindar flexibilidad a los clientes. ✓ Realizar ventas a crédito solo a clientes con historial previo conocido, tras evaluar su solvencia. ✓ Registrar clientes que opten por pagar a crédito con detalles de la transacción para seguimiento. ✓ Todas las facturas, recibos y otros comprobantes generados durante el proceso de ventas deben ser registrados de manera precisa y oportuna en nuestro sistema contable. ✓ Proporcionar documentos de respaldo a cada cliente para confirmar la transacción. ✓ Ofrecer un servicio de atención al cliente óptimo durante todo el proceso de compra. ✓ Aceptar devoluciones de productos solo si están sellados y en condiciones adecuadas. ✓ Implementar ofertas y descuentos para clientes leales. ✓ Reportar cualquier novedad o incidencia al gerente de forma inmediata.

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 24 *Flujograma del proceso de ventas*



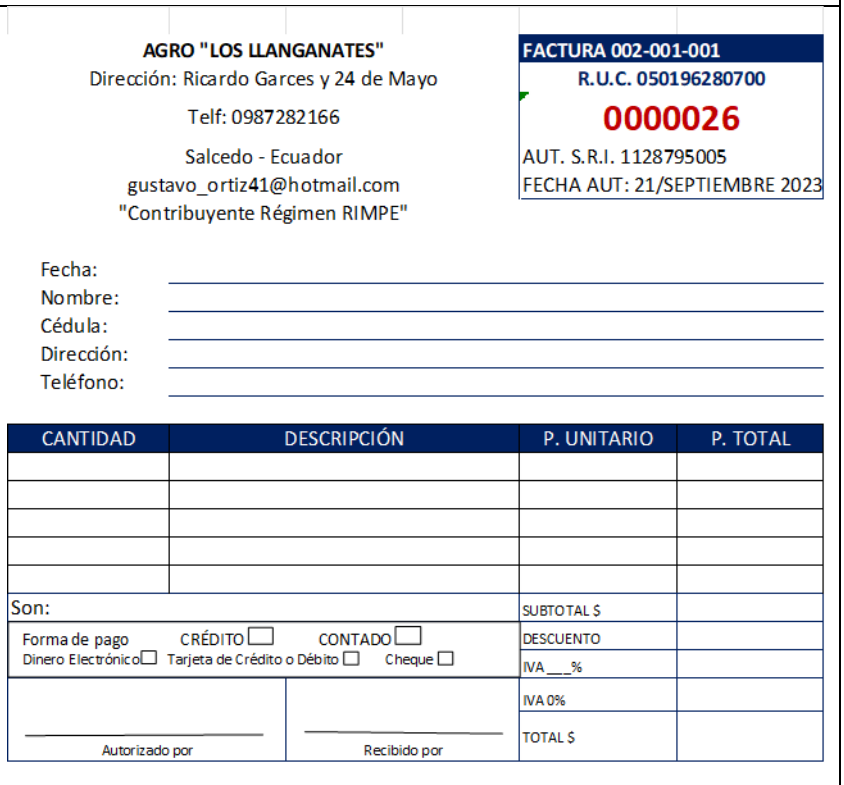
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 50 *Descripción de los procedimientos del proceso de ventas*

Ejecuta	N°	Actividad
Cliente	1	Acude a la empresa y solicita el producto deseado.
Jefe de ventas	2	Proporcionar información detallada sobre el producto, incluyendo su calidad, efectividad y precio.
Cliente	3	Realizar el pedido de los productos que desea.
Jefe de ventas	4	Generar la orden de venta correspondiente.
Jefe de ventas	5	Enviar la orden de venta al bodeguero.
Bodeguero	6	Recibir la orden de venta.
Bodeguero	7	Archivar la orden de venta.
Bodeguero	8	Recoger todos los productos solicitados en la orden de venta.
Bodeguero	9	Enviar los productos solicitados al jefe de ventas.
Jefe de ventas	10	Recibir los productos.
Jefe de ventas	11	Generar la factura correspondiente.
Jefe de ventas	12	Solicitar el pago y datos para la factura.
Jefe de ventas	13	Realizar la entrega de los productos y factura.
Jefe de ventas	14	Enviar la copia de la factura al contador.
Contador	15	Recibir la factura y registrala en el sistema.
Contador	16	Archivar la factura.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 51 *Documentos del proceso de ventas*

Orden de venta	
Factura	

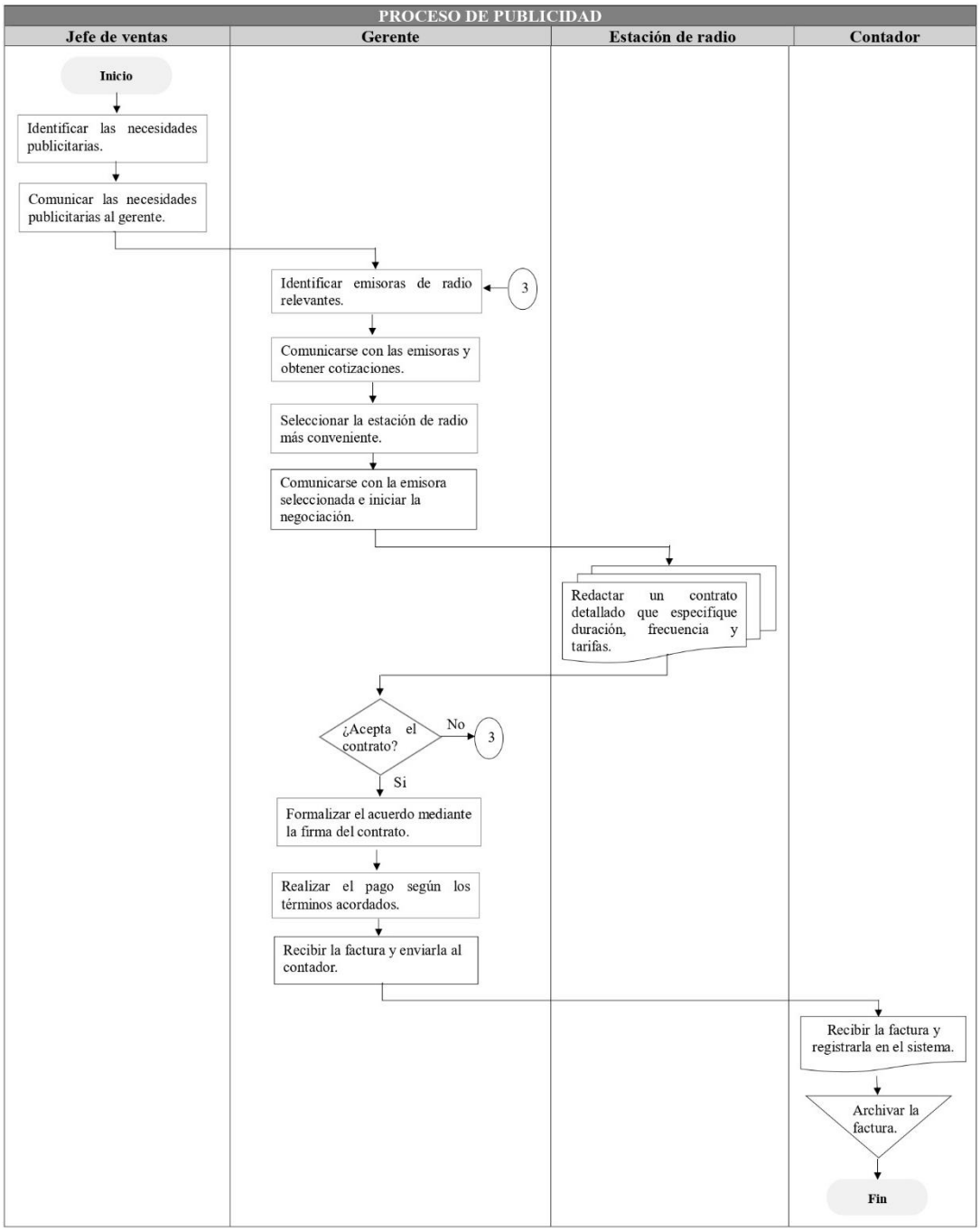
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 52 *Descripción del proceso de publicidad*

Código	PCID
Proceso	Publicidad
Objetivo	Promover los productos ofrecidos por la empresa con el objetivo de incrementar su visibilidad y reconocimiento.
Unidades que intervienen	1. Gerente. 2. Jefe de ventas 3. Estación de radio 4. Contador
Documentos	1. Contrato 2. Factura
Políticas de control interno	✓ Implementar programas de fidelización, descuentos y promociones dirigidos a los clientes leales de la empresa. ✓ Promocionar los productos, ofertas, descuentos y promociones de la empresa a través de diversos canales de comunicación. ✓ Publicar al menos un anuncio en redes sociales, televisión y radio. ✓ Mantener documentación que respalde los pagos realizados por publicidad.

Elaborado: Barreros (2024)

Figura No. 25 *Flujograma del proceso de publicidad*



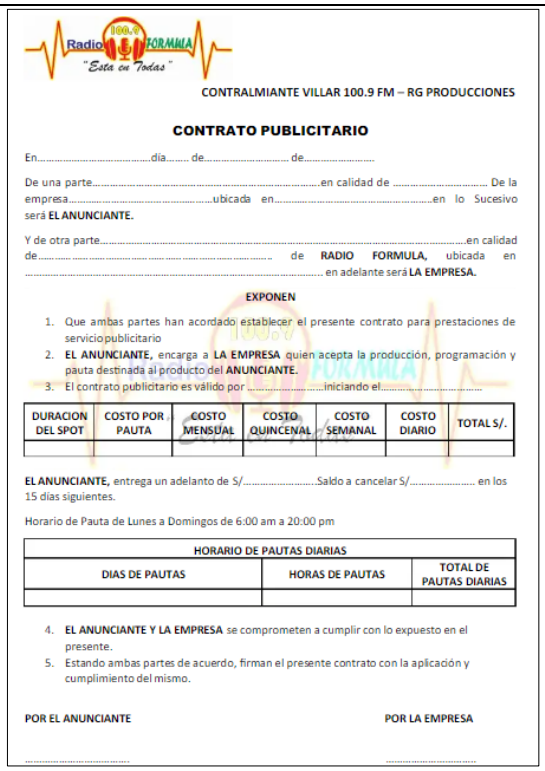
Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 53 *Descripción de los procedimientos del proceso de publicidad*

Ejecuta	N°	Actividad
Jefe de ventas	1	Identificar las necesidades publicitarias.
Jefe de ventas	2	Comunicar las necesidades publicitarias al gerente.
Gerente	3	Identificar emisoras de radio relevantes.
Gerente	4	Obtener cotizaciones detalladas de precios considerando diversas opciones.
Gerente	5	Seleccionar la estación de radio más conveniente.
Estación de radio	6	Redactar un contrato detallado que especifique duración, frecuencia y tarifas.
Gerente	7	Formalizar el acuerdo mediante la firma del contrato.
Gerente	8	Realizar el pago según los términos acordados.
Gerente	9	Recibir la factura y enviarla junto con el contrato al contador para su registro.
Contador	10	Registrar la factura y el contrato en el sistema.

Elaborado: Barreros (2024)

Tabla No. 54 *Documentos del proceso de publicidad*

<table>
<tr>
<td>Contrato</td>
<td>

CONTRALMIANTE VILLAR 100.9 FM – RG PRODUCCIONES

CONTRATO PUBLICITARIO

En.....día..... de..... de.....

De una parte.....en calidad de ..... De la empresa.....ubicada en.....en lo Sucesivo será EL ANUNCIANTE.

Y de otra parte.....en calidad de..... de RADIO FORMULA, ubicada en ..... en adelante será LA EMPRESA.

EXPONEN

1. Que ambas partes han acordado establecer el presente contrato para prestaciones de servicio publicitario
2. EL ANUNCIANTE, encarga a LA EMPRESA quien acepta la producción, programación y pauta destinada al producto del ANUNCIANTE.
3. El contrato publicitario es válido por .....iniciando el.....

<table>
<tr><th>DURACION DEL SPOT</th><th>COSTO POR PAUTA</th><th>COSTO MENSUAL</th><th>COSTO QUINCENAL</th><th>COSTO SEMANAL</th><th>COSTO DIARIO</th><th>TOTAL S/.</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

EL ANUNCIANTE, entrega un adelanto de S/.....Saldo a cancelar S/..... en los 15 días siguientes.

Horario de Pauta de Lunes a Domingos de 6:00 am a 20:00 pm

<table>
<tr><th colspan="3">HORARIO DE PAUTAS DIARIAS</th></tr>
<tr><th>DIAS DE PAUTAS</th><th>HORAS DE PAUTAS</th><th>TOTAL DE PAUTAS DIARIAS</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td></tr>
</table>

4. EL ANUNCIANTE Y LA EMPRESA se comprometen a cumplir con lo expuesto en el presente.
5. Estando ambas partes de acuerdo, firman el presente contrato con la aplicación y cumplimiento del mismo.

POR EL ANUNCIANTE POR LA EMPRESA

....
</td>
</tr>
<tr>
<td>Factura</td>
<td>
RADIO SAN MIGUEL
Dirección:
Telf:
Salcedo - Ecuador

FACTURA 002-001-001
R.U.C. 050196280700
0000187
AUT. S.R.I. 2498796005
FECHA AUT: 16/DICIEMBRE 2023

Fecha: _____
Nombre: _____
Cédula: _____
Dirección: _____
Teléfono: _____

<table>
<tr><th>CANTIDAD</th><th>DESCRIPCIÓN</th><th>P. UNITARIO</th><th>P. TOTAL</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Son:</td><td>SUBTOTAL $</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Forma de pago CRÉDITO ☐ CONTADO ☐
Dinero Electrónico ☐ Tarjeta de Crédito o Débito ☐ Cheque ☐</td><td>DESCUENTO
IVA ___%</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">_____ Autorizado por
_____ Recibido por</td><td>IVA 0%
TOTAL $</td><td></td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

Elaborado: Barreros (2024)

EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE

- Realizar un análisis FODA para evaluar las suposiciones estratégicas actuales.
- Matriz para evaluar el control interno.

Realizar un análisis FODA para evaluar las suposiciones estratégicas actuales

Análisis FODA

Figura No. 26 *Análisis FODA*



Elaborado: Barreros (2024)

Análisis de estrategias FODA

La siguiente tabla abarca estrategias específicas creadas para capitalizar las fortalezas, enfrentar las debilidades, aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas.

Tabla No. 55 *Análisis de estrategias de FODA*

	Fortalezas	**Debilidades**
	F1. Atención personalizada al cliente. **F2.** Conocimiento técnico del producto. **F3.** Vínculos fuertes con la comunidad local. **F4.** Ubicación cercana al centro de la ciudad.	**D1.** Limitaciones en la aplicación de tecnología y automatización. **D2.** Escasez de personal. **D3.** Ausencia de estrategias de publicidad eficaces. **D4.** Desafío de competir con grandes empresas en el mercado.
Oportunidades	**F – O**	**D – O**
O1. Disponibilidad de tecnologías y productos innovadores. **O2.** Aumento en la demanda de insumos agrícolas y ganaderos. **O3.** Variaciones abruptas en las condiciones climáticas.	**F1 – O3:** Ofrecer a los clientes más leales charlas informativas sobre productos agrícolas y ganaderos que contribuirán al bienestar de sus animales y cultivos. **F2 – O4:** Proporcionar a los clientes productos que les ayuden a enfrentar la aparición de nuevas enfermedades que afectan a los animales y a los productos agrícolas.	**D1 – O1:** Implementar sistemas de gestión integrados que faciliten la automatización y optimización de diversos procesos operativos. **D2 – O1:** Integrar tecnologías innovadoras y sistemas automatizados con el fin de mejorar la eficiencia y rapidez de los procesos operativos, mientras se proporciona capacitación al personal actual.

O4. La aparición de nuevas enfermedades que afectan a los animales y productos agrícolas.	**F3 – O1: A**justar y personalizar tecnologías y productos innovadores de acuerdo con las necesidades particulares de los agricultores y ganaderos locales. **F4 – O2:** Promocionar los productos en el local durante los días de mayor afluencia en la ciudad, mediante música, juegos u otras actividades.	**D3 – O2:** Llevar a cabo estrategias de publicidad tanto en internet como en medios convencionales. **D4 – O4:** Expandir la gama de productos para atender la creciente necesidad de suministros agrícolas y ganaderos.
Amenazas	**F – A**	**D – A**
A1. Variaciones en los precios de los insumos agrícolas y ganaderos. **A2.** Competencia directa de grandes empresas. **A3.** Cambios en las políticas gubernamentales relacionadas con la agricultura, la ganadería y el comercio. **A4.** Enfermedades que impactan en los animales y los productos agrícolas.	**F1 – A1:** Explorar productos complementarios que no estén tan susceptibles a las fluctuaciones de precios. **F2 – A4:** Proporcionar instrucción técnica a los clientes acerca de las prácticas de manejo idóneas para evitar enfermedades y optimizar la salud de los animales y cultivos. **F3 – A2:** Destacar la empresa al proporcionar un servicio al cliente excepcional y adaptado a las necesidades individuales. **F4 – A2:** Colaborar con establecimientos locales, como restaurantes, hoteles o tiendas minoristas, para proporcionar ofertas promocionales conjuntas.	**D1 – A4:** Invertir en sistemas de monitoreo y detección temprana de enfermedades en animales y cultivos con el fin de adquirir productos que contribuyan a combatir eficazmente dichas enfermedades. **D2 – A3:** Contratar personal con experiencia en temas gubernamentales y familiaridad con las normativas vinculadas a la agricultura y ganadería. **D3 – A1:** Establecer programas de lealtad, servicios de consultoría técnica y estándares de calidad para destacar la oferta frente a la competencia. **D4 – A2:** Explorar y establecer nuevos canales de distribución que posibiliten llegar a potenciales clientes que no son alcanzados por las grandes empresas.

Elaborado: Barreros (2024)

Matriz para evaluar el control interno.

Para una evaluación precisa del control interno en Agro "Los Llanganates", se recomienda utilizar la matriz de índice de madurez de la metodología COCO. Esta herramienta se enfoca en cuatro componentes esenciales para analizar el cumplimiento de objetivos y metas, identificando el nivel actual y sugiriendo cambios para un crecimiento más efectivo. Es recomendable realizar una evaluación completa del control interno al menos una vez al año. Esto permite identificar y corregir deficiencias antes de que se conviertan en problemas significativos.

A continuación, se detallan los pasos para completar correctamente la matriz:

1. Llenar los datos del encabezado.
2. En la columna "Nivel de Madurez", marcar con una X el nivel correspondiente, siguiendo la tabla proporcionada.

Tabla No. 56 *Definiciones de los niveles de madurez*

Nivel	Explicación
Inmaduro	Se refiere a controles recién implementados en la empresa, aún en una fase inicial y por ende, débiles, lo que aumenta el riesgo de errores.
Repetición	Indica controles casi establecidos, pero aún carecen de documentación formal para procesos clave. Aunque hay cierta segregación de funciones, no está formalmente escrita.
Definición	Estos controles están claramente definidos y documentados, pero la supervisión del desempeño es informal.
Maduro	Estos controles están prácticamente optimizados, lo que minimiza los errores y se confía plenamente en ellos. Las funciones y responsabilidades están claramente definidas.
Nivel Óptimo	Estos controles están altamente automatizados y supervisados en tiempo real, lo que proporciona una ventaja competitiva.

Elaborado: Barreros (2024)

Fuente: Vega de la Cruz, Nieves, & Pérez (2022)

3. En la columna de “Evidencia”, adjuntar los documentos que respalden el cumplimiento de cada punto de enfoque.
4. En la columna de “Áreas”, colocar la X según el área responsable de cada actividad.
5. En la columna de “Responsables”, indicar el nombre del área mencionada anteriormente.
6. En la columna de “Estado”, asignar un número del 0 al 2, donde 0 indica no cumplimiento, 1 cumplimiento parcial y 2 cumplimiento total.
7. En la columna de “Plan de Acción”, detallar las acciones a implementar para mejorar los puntos de enfoque.
8. En la columna de “Fecha”, especificar la fecha prevista para la realización de cada acción del plan.

Tabla No. 57 *Matriz de nivel de madurez de control interno – modelo COCO*

Logo	Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno (COSO III)							SUFICIENCIA DE LOS CONTROLES								
								2	Cumple							
RAZÓN SOCIAL:								1	Cumple parcial							
FECHA DE EJECUCIÓN								0	No cumple							
NOMBRE DEL CONSULTOR:								ÁREAS								
CONTACTO:																
La siguiente herramienta es para validar el nivel de madurez del sistema de control interno desde COSO III. La herramienta es para diseñar una evaluación del nivel de madurez.																
ÍTEM	Principio	Puntos de Enfoque	Nivel de madurez						Gerencia general	Compras	Almacenamiento	Ventas	Marketing	RESPONSABLES	ESTADO	PLAN DE ACCIÓN	FECHA
			Inmaduro	Repetición	Definición	Maduro	Nivel Óptimo	Evidencia									
			MARCAR CON UNA X LA CASILLA														
Nro.	Propósito																
1		*La empresa identifica diversos objetivos para promover su crecimiento.*															

Activar Window

2	**1. Es crucial comunicar los objetivos claramente.**	*Existe un plan claro para comunicar regularmente los objetivos empresariales.*																
3	**2. Se requiere la identificación de riesgos tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos.**	*Los riesgos internos y externos que podrían afectar el logro de los objetivos de la empresa han sido identificados.*																
4		*Los riesgos identificados, tanto internos como externos que puedan obstaculizar el cumplimiento de los objetivos, son documentados.*																
5	**3. Debe haber una comunicación efectiva y práctica de las políticas que respaldan la consecución de los objetivos, permitiendo al personal comprender el alcance de su autonomía.**	*Las políticas de la empresa están claramente comunicadas a todo el personal.*																
6		*Se realizan capacitaciones sobre las políticas de la empresa y su aplicación.*																
7	**4. Es necesario establecer planes para orientar los esfuerzos.**	*Se han establecido objetivos específicos para dirigir las acciones del personal.*																
8		*Existe un proceso formal para la elaboración y comunicación de los planes dentro de la organización.*																
9	**5. Tanto los objetivos como los planes deben contener metas específicas, parámetros y medidas de rendimiento para evaluar el desempeño.**	*Se han definido medidas de rendimiento para evaluar el desempeño de los objetivos.*																
10		*Se han establecido parámetros para medir el progreso hacia las metas de la empresa.*																
Nro.	**Compromiso**																	

Activar Windows
Ve a Configuración pa

1	**1. Los principios éticos de la organización deben ser establecidos y comunicados de manera clara a todos sus miembros.**	*La organización cuenta con un código de ética que aborda de manera verificable cuestiones críticas relacionadas con el personal.*																
2		*Los principios éticos son comunicados eficazmente a todos los empleados.*																
3	**2. Las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos deben estar en consonancia con los valores éticos y contribuir al logro de los objetivos de la organización.**	*Las prácticas de gestión de recursos humanos están alineadas con los objetivos establecidos por la organización.*																
4		*Las políticas promueven un ambiente de trabajo ético y colaborativo.*																
5	**3. La autoridad y responsabilidad deben ser definidas de manera precisa y acorde con los objetivos, asegurando que el proceso de toma de decisiones sea realizado por el personal adecuado.**	*Las responsabilidades de cada puesto están claramente definidas.*																
6		*La definición precisa de la autoridad y responsabilidad contribuye a una toma de decisiones más efectiva en la empresa.*																
7	**4. Se debe fomentar un ambiente de confianza que promueva el flujo libre de información.**	*Los empleados son animados a participar y colaborar entre ellos.*																
8		*Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades.*																
Nro.	**Capacidad**																	
1	**1. Es fundamental que el personal cuente con**	*El personal recibe capacitación para cumplir con los objetivos de la empresa.*																

Activar Window
Ve a Configuración pa

2	**la capacitación, destrezas y recursos adecuados para alcanzar los objetivos establecidos.**	*La empresa proporciona recursos adecuados para que el personal cumpla con los objetivos.*																
3	**2. La comunicación dentro de la organización debe respaldar y reflejar los valores fundamentales.**	*La comunicación interna de la empresa está en armonía con los valores éticos.*																
4		*Los empleados son alentados a informar sobre posibles violaciones éticas o irregularidades.*																
5	**3. Es necesario identificar y compartir información pertinente y suficiente que contribuya al logro de los objetivos.**	*El personal tiene acceso a la información necesaria para cumplir con los objetivos.*																
6		*Existe un proceso establecido para identificar qué información es relevante para los objetivos de la empresa.*																
7	**4. Se requiere una coordinación efectiva de las decisiones y acciones entre las diversas partes de la organización.**	*Existe un sistema establecido para comunicar y coordinar decisiones entre los diferentes departamentos de la empresa.*																
8		*Se realizan reuniones periódicas entre los equipos de diferentes áreas para alinear objetivos y estrategias.*																
9	**5. Los sistemas de control deben ser integrados de forma inherente a la estructura de la organización.**	*Existe un sistema de control interno claramente definido en la estructura organizativa.*																
10		*Se cuenta con políticas y procedimientos que aseguren la integración de los sistemas de control en la estructura organizativa.*																
Nro.	**Evaluación y Aprendizaje**																	

Activar Windows
Ve a Configuración p

1	**1. Es necesario estar atento tanto al entorno externo como interno para recopilar información que pueda indicar la necesidad de reconsiderar los objetivos o controles de la organización.**	*La empresa monitorea regularmente el entorno externo en busca de información relevante para sus objetivos.*																
2		*Existen mecanismos para identificar señales internas que indiquen la necesidad de revisar los objetivos o controles de la organización.*																
3	**2. Se debe vigilar el rendimiento en relación con las metas y los indicadores establecidos en los objetivos.**	*La empresa establece metas específicas para sus diferentes departamentos.*																
4		*Los objetivos y metas se revisan periódicamente para asegurarse de que sigan siendo relevantes y alcanzables.*																
5	**3. Es fundamental revisar periódicamente las suposiciones utilizadas para alcanzar los objetivos.**	*Existe un proceso establecido para evaluar la validez de las suposiciones estratégicas de la empresa.*																
6		*Las suposiciones se tienen en cuenta al establecer nuevos objetivos o estrategias.*																
7	**4. Los sistemas de información deben ser evaluados de inmediato en caso de cambios en los objetivos o la detección de inconsistencias en los informes.**	*La empresa cuenta con un proceso establecido para evaluar sus sistemas de información.*																
8		*Se realizan ajustes a los sistemas de información en caso de cambios repentinos en los objetivos empresariales o informes inconsistentes.*																
9	**5. Deben establecerse y ejecutarse**	*La empresa tiene procedimientos específicos para monitorear cambios en sus operaciones.*																

Activar Windows
Ve a Configuración pa

10	**procedimientos de monitoreo para asegurar que se realicen los cambios o acciones apropiadas.**	*Los cambios y las acciones tomadas como resultado del monitoreo se documentan adecuadamente.*																
11	**6. La dirección debe realizar evaluaciones regulares sobre la eficacia del control en la entidad y comunicar los resultados a los responsables pertinentes.**	*La dirección realiza evaluaciones regulares sobre la eficacia del control en la empresa.*																
12		*Los resultados de las evaluaciones de control se comunican a los responsables pertinentes.*																

Elaborado: Barreros (2024)

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

El sistema de control interno es esencial en la empresa, ya que su correcta aplicación mejora la eficiencia y eficacia de las operaciones, especialmente en los procesos misionales como compras, almacenamiento, ventas y publicidad. Además, contribuye a la detección y gestión de riesgos operativos, reduciendo la posibilidad de fraudes, pérdidas y errores financieros.

De acuerdo con el diagnóstico actual de la empresa Agro “Los Llanganates”, se identificaron varias vulnerabilidades y riesgos que afectan la toma de decisiones. Entre estos problemas se encuentra la falta de segregación de funciones, ya que no existen responsabilidades ni objetivos específicos para cada puesto, ni se verifica el perfil profesional de los aspirantes al momento de contratar personal.

Otra problemática identificada es la ineficiencia en la gestión de los procesos misionales, debido a la ausencia de políticas y procedimientos. Esto provoca errores en procesos como compras, donde la mercancía a veces no llega a tiempo; almacenamiento, donde los productos no se organizan correctamente o no se registra la cantidad disponible; ventas, con problemas en las devoluciones; y, publicidad, donde la publicidad no siempre produce los resultados esperados. Esta situación se debe a la falta de un manual de políticas y procedimientos que establezcan los objetivos, responsabilidades, funciones, principios y normas que deben guiar a la empresa. En consecuencia, se ha determinado que es necesario implementar un sistema de control interno robusto para optimizar la gestión de los procesos misionales y subsanar estas deficiencias operativas.

Para abordar las deficiencias identificadas, se desarrolló un sistema de control interno basado en la metodología COCO, estructurado en cuatro componentes clave. El componente "Propósito" estableció objetivos específicos para cada puesto y estratégicos para los procesos misionales, identificó riesgos y definió métricas de

rendimiento. "Compromiso" delineó los valores éticos corporativos, funciones y perfiles de puestos. "Capacidad" desarrolló políticas, procedimientos y flujogramas para los procesos misionales. Finalmente, "Evaluación y Aprendizaje" incorporó un análisis FODA y una matriz para evaluar la efectividad del control interno. Este diseño de control interno se presentó al gerente de Agro “Los Llanganates” con el propósito de optimizar la eficacia operativa y fomentar el crecimiento empresarial, ofreciendo una solución holística a las problemáticas previamente identificadas.

4.2. Recomendaciones

La empresa Agro “Los Llanganates” deberá implementar el sistema de control interno diseñado para los procesos misionales. Este sistema incluye políticas y procedimientos que contribuirán al control eficaz de las operaciones en áreas clave como compras, almacenamiento, ventas y publicidad. La implementación de este sistema debe ser ejecutada con gran responsabilidad y compromiso para asegurar resultados efectivos y sostenibles.

Para garantizar una adopción exitosa del sistema de control interno, es fundamental realizar capacitaciones para todos los integrantes de la empresa, para que se familiarice con los componentes del sistema de control interno, comprendiendo sus objetivos, funciones y procedimientos. Además, estas sesiones de formación ayudarán a que los empleados entiendan cómo aplicar los nuevos controles en sus respectivas áreas de trabajo, promoviendo una cultura de cumplimiento y responsabilidad.

Se recomienda al gerente llevar a cabo evaluaciones regulares del sistema de control interno para mantener un control constante y permitir ajustes rápidos en caso de desviaciones o problemas. Este sistema debe incluir revisiones de cumplimiento que identifiquen áreas de mejora y aseguren el seguimiento adecuado de las políticas y procedimientos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Actualícese. (6 de Febrero de 2021). Control interno: tipos de control y sus elementos básicos. Obtenido de https://actualicese.com/control-interno-tipos-de-control-y-sus-elementos-basicos/

Aldaz, O. R., Pozo, F. M., Cabezas, M. J., & Almeida, J. H. (2021). La evaluación de control interno y la determinación de la prioridad de riesgos empresariales. Revista Universidad y Sociedad, 7(3), 6. https://biblioteca.contraloria.gob.cu/bitstream/repxos_cgr/418/1/55.control interno.pdf

Alonso, C. (Septiembre de 9 de 2023). Mapa de procesos de una organización, ¿qué es y cómo se elabora? Obtenido de GlobalSuite: https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-mapa-de-procesos-y-como-se-elabora/

Álvarez, K., Martínez, G., & García, A. (2021). La importancia del control interno en el area de ingresos de una empresa comercial. Publicaciones e investigación, 15(1), 1–11. file:///C:/Users/Administrator/Downloads/4692-Texto del artículo-16703-1-10-20210618 (3).pdf

Arenal, C. (2020). Gestión de inventarios: UF0476. Editorial Tutor Formación.

Arteta Olvea, M. Y. (2020). El Control Interno Y Su Incidencia En La Gestión De Tesorería De Las Universidades Públicas De La Región Puno. Revista de Investigaciones, 8(4), 1254–1261. https://doi.org/10.26788/riepg.v8i4.1110

Baque Sánchez, E. R., Chiquito Tigua, G. P., Yoza Rodríguez, N. R., Cevallos Ponce, G. K., Ponce Cedeño, O. S., & Ponce Álvarez, C. V. (2019). Control interno como proceso fundamental de los sistemas computarizados de auditoría. Recimundo, 3(1), 1225–1242. https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(1).enero.2019.1225-1242

Cabrera-Encalada, S. M., Erazo-Álvarez, J. C., Narváez-Zurita, C. I., & Rodríguez-Pillaga, R. T. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las

Unidades Desconcentradas del Ejecutivo. Cienciamatria, 7(12), 696–724. https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446

Castañeda, J. (2018). Gestión, administracion de riesgos y modelos de control interno. Gestión, administracion de riesgos y modelos de control interno. https://doi.org/10.33132/9789585462786

Catagua Briones, M. L., Pinargote Macías, M. F., & Mendoza Vinces, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. Podium, 44, 151–166. https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10

Choquecota, J. (2023). El control interno para una adecuada gestión de inventarios en un municipio provincial. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores., 31–41.

Coopers, & Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos de control interno (Informe COSO). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Cruz, A. (2017). Gestión de inventarios. UFO476. IC Editorial.

De la Cruz, C., Casas, L., Vidaurre, W., Urbina, M., & Rosas, C. (2021). Control interno para mejorar la gestión patrimonial del instituto enrique lopez albujar. Ciencia y Desarrollo, 24(4), 49–57. http://dx.doi.org/10.21503/cyd.v24i4.2329

De la Cruz, L. V., & Marrero Delgado, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. Estudios de la Gestión. Revista Internacional de Administración, 10(10), 211–230. https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10

Escobar Zurita, H. W., Surichaqui Carhuallanqui, L. M., & Calvanapón Alva, F. A. (2022). Control interno en la rentabilidad de una empresa de servicios generales - Perú. Visión de Futuro, 27, No 1 (Enero-Junio), 160–181. https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.005.es

Espejo, M. (2022). Gestión de inventarios: métodos cuantitativos. Barcelona: Marge Books.

Espinoza Cruz, M. A., Espinoza Gamboa, E. N., & Chumpitaz Caycho, H. E. (2021). Control interno y gestión empresarial de centros comerciales peruanos en tiempos de la actual pandemia (2020). Contabilidad y Negocios, 16(31), 57–70. https://doi.org/10.18800/contabilidad.202101.004

Fuentes, L. M., & Ríos, M. F. (2021). Modelos de control interno y su aplicación en las pequeñas y medianas empresas de colombia. 7(3), 6. https://repository.usta.edu.co/handle/11634/35179

García Peña, M., López Ocmin, L. S., & Romero-Carazas, R. (2023). Internal inventory control and performance management of a commercial enterprise in the San Martin region – Peru. Región Científica, 2(1), 1–9. https://doi.org/10.58763/rc202392

García, X., Maldonado, H., Galarza, C., & Grijalva, G. (2019). Control interno a la gestión de créditos y cobranzas en empresas comerciales minoristas en el Ecuador. Espirales Revista Multidisciplinaria de investigación, 3(26), 14–27. https://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456/396%0Ahttps://www.revistaespirales.com/index.php/es/article/view/456

González, R. (2020). Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO III Manual del Participante Autor. Obtenido de Gob.mx: https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf

Gutiérrez-Sarmiento, M. A., Narváez-Zurita, C. I., & Ormaza-Andrade, J. E. (2020). Control interno permanente en la administración de los inventarios del Hospital Homero Castanier Crespo. Cienciamatria Revista Interdisciplinaria de Humanidades, Educación, Ciencia y Tecnología, 6(2), 553–582. https://doi.org/10.35381/cm.v6i2.381

Hurtado, E., Arroyo, N., & Guzmán, F. (2019). El control interno y la importancia de su aplicación en las compañías. Observatorio de la Eonomía Latinoamericana, 1–11. https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html

Jumbo-Zambrano, E. D., & Arias-Collaguazo, W. M. (2022). Tendencias de las publicaciones del control interno en Latinoamérica. Cienciamatria, 8(3), 333–347. https://doi.org/10.35381/cm.v8i3.762

López Novoa, L. P., & Quimbayo Vargas, E. G. (2018). Panorama del control interno en las cooperativas de Latinoamérica. 1–27. https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publicaLatinoamérica.Retrievedfromhttps://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/698%0Ahttps://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1697&context=contaduria_publica

Lozano, E., Amasifuen, M., & Luna, E. (2020). Control interno y gestión administrativa de la municipalidad provincial de Picota. Balance´s, 8(11), 81–89. https://revistas.unas.edu.pe/index.php/Balances/article/download/198/181%0A

Macías-Cevallos, D., & Vélez-Mendoza, L. (2022). Incidencia del control interno en el desarrollo organizacional de una Cooperativa de Transporte de Pasajeros. 593 Digital Publisher CEIT, 7(3–1), 191–206. https://doi.org/10.33386/593dp.2022.3-1.1139

Mancero Arias, M. G., Arroba Salto, I. M., & Pazmiño Enríquez, J. E. (2020). Modelo De Control Interno Para Pymes En Base Al Informe Coso - Erm. Universidad Ciencia y Tecnología, 24(105), 4–11. https://doi.org/10.47460/uct.v24i105.375

Manosalvas, L., Baque, L., & Peñafiel, G. (2020). Estrategia de control interno para el área de inventarios en la empresa ferricortez comercializadora de productos. Universidad y Sociedad, 12(4), 288–293.

Mantilla, S. (2011). Auditoría de control interno (2a. ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno: (3 ed.). Ecoe Ediciones. Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de https://elibro.net/es/lc/uta/titulos/114316

Mantilla, S. (2018). Control Intero: Informe COSO (4a. ed). Bogotá: Ecoe Ediciones.

Manzanilla, V. (10 de Abril de 2024). Qué es el Control Interno de una Empresa: 5 Ejemplos + Tipos. Obtenido de Emprendedor Growth Model: https://metodoegm.com/emprendimiento/control-interno-de-una-empresa/

Marín, L. E. (Noviembre de 2018). Control interno desde el enfoque contemporáneo (modelo coso y coco). Obtenido de Contribuciones a la Economía: https://www.eumed.net/rev/ce/2018/4/control-interno-contemporaneo.html

Méndez-Matovelle, A. F., Quevedo-Barros, M. R., Carangui-Velecela, P. A., & Jácome-Ortega, M. J. (2020). Gestión de compras como estrategia competitiva de las organizaciones. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5(3), 97. https://doi.org/10.35381/r.k.v5i3.890

Mendieta Tumbaco, E., Navarrete Carreño, O., & Romero Molina, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. Cuadernos de Contabilidad, 23. https://doi.org/10.11144/javeriana.cc23.iici

Momblanc, L., & Castro, H. (2020). La gestión documental y el control interno: un binomio indispensable. 84, 9–26.

Mosquera, G. O. (2021). Control interno coso ERM aplicado al talento humano del sector público en Ecuador. 17, 32–39. https://www.revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/103/799

Mota, A. (13 de Enero de 2023). Procesos Empresariales: Tipos, Tips y Cómo Asegurar su Éxito. Obtenido de Innevo: https://blog.innevo.com/procesos-empresariales

Orta Pérez, M., & Sierra García, L. (2005). Análisis comparado de los códigos de gobierno corporativo de España e Inglaterra. Especial referencia a la consideración de la auditoría interna. Cities in competition. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management (2005), p 95-110, 95–110.

Ortega, C. (20 de Mayo de 2020). uestionario de control interno: Qué es y cómo implementarlo . Obtenido de PreguntaPro: https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-control-interno/

Pacheco Barreto, D. F. (2023). Control interno y la gestión administrativa. Una revisión sistemática del 2020 al 2022. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 6697–6712. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4918

Perdomo, A. (2000). Fundamento de Control Interno. Thomson.

Pereira, C. (2019). Control interno en las empresas. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Pozo Ceballos, S., & Ferreiro Molero, A. (2020). El emprendimiento y el control interno con una perspectiva sistémica. Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina, 8(3), 1–20. http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v8n3/2308-0132-reds-8-03-6.pdf

Quinaluisa, N., Ponce, V., Muñoz, S., Ortega, X., & Pérez, J. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. Cofín Habana, 12(1), 268–283. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612018000100018&script=sci_arttext&tlng=en

Restrepo, M. C., Chamorro González, C., & Carvajal Serna, D. (2020). El control interno de los inventarios: su incidencia en la gestión financiera de “Due Amici Pizzería”. Revista Activos, 18(2), 137–163. https://doi.org/10.15332/25005278/6264

Rey, M. L., Olmos Sabogal, J. E., & Rodríguez Molina, M. A. (2021). El modelo de auditoria COSO III, para el sector salud en Villavicencio-Meta. Revista “Boletín el Conuco”, 3(2), 1–12. https://doi.org/10.22579/2619-614x.768

Rivas, G. (2011). Modelos contemporáneos de control interno. Fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 4(8), 115–136. http://servicio.bc.uc.edu.ve/faces/revista/lainet/lainetv4n8/art6.pdf

Rodríguez Delgado, E. S., Castillo Muncibay, M. M., Santos Maldonado, A. B., & Villanueva-Batallanos, M. (2022). Incidencia del control interno (COSO-ERM) en la gestión logística de una empresa comercial. Revista Ñeque, 5(12), 435–448. https://doi.org/10.33996/revistaneque.v5i12.90

Sanabria Boudri, F. M. (2021). Análisis del control interno en PYMES del Perú. Revista Multidisciplinaria Perspectivas Investigativas, 1(1), 9–13. https://scholar.google.es/scholar?start=70&q=libros+sobre+control+interno+en+el+peru&hl=es&as_sdt=2007&as_vis=1

Santillana, J. (2015). Sistemas de Control Interno (3a ed.). México: Pearson.

Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. Bell System Technical Journal, 27(4), 623–656. https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb00917.x

Shapiama, J. del P., Pérez, J., & Vásquez, C. (2021). Propuesta de un sistema de control interno según el modelo COSO III. Sciéndo, 24(1), 7–15. https://doi.org/10.17268/sciendo.2021.001

Soler, R. H., Pirela, A. E., & Mosquera, N. N. (2020). La gestión de riesgos en los procesos logísticos de la empresa logistics Unlimited S.A. Logunsa. 2017(1), 1–9. http://190.119.145.154/handle/20.500.12773/11756

Solís, V., & Llamuca, S. (2020). Control interno una ciencia que evoluciona: Visión técnica evolutiva COSO, MICIL, COCO. Dominio de las Ciencias, ISSN-e 2477-8818, Vol. 6, No. Extra 3, 2020 (Ejemplar dedicado a: Especial: Junio 2020), págs. 718-733, 6(2), 718–733. http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/indexhttps://orcid.org/0000-0001-8754-7508

Terreros, D. (27 de Julio de 2021). Control interno empresarial: sus elementos, objetivos e importancia. Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/control-interno

Toctaquiza, C. R., & Peñaloza, V. L. (2021). Control interno jurídico administrativo para la toma de decisiones en el sector público. Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7(3), 6. http://www.dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/

Valdivia, D. L., Salvador, C. E., Correa, D. E., Toro, R., Pinglo, F. de la M., & Puican, V. H. (2023). Internal Control and Procurement of Goods and Services in a Peruvian Municipality. Journal of Law and Sustainable Development, 11(2), 1–24. https://doi.org/10.55908/SDGS.V11I2.707

Valdiviezo-Araujo, M., Lluvichusca-Guaman, J., & Soto-González, C. (2021). Impuesto a la renta "régimen general 2019" vs "régimen impositivo para microempresas 2020": el miedo de las pequeñas empresas ecuatorianas. 593 Digital Publisher CEIT, 6(6), 326–335. https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6.750

Vásquez, C. (2021). Incidencia del control interno en la gestión municipal de la municipalidad distrital de Víctor Larco Herrera, Trujillo, Perú. Revista Ciencia y Tecnología, 17(1), 65–75. https://doi.org/10.17268/rev.cyt.2021.01.06

Vega de la Cruz, L., Nieves, A., & Pérez, M. (2022). Procedimiento para evaluar el nivel de madurez y eficacia del control interno. Obtenido de Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357955446006

Villeda, J. L. (3 de Julio de 2020). Modelo de Control Interno COCO. Obtenido de Linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-control-interno-coco-jose-luis-villeda-/?originalSubdomain=es

Villeda, J. L. (7 de Julio de 2020). Modelo de Control Interno: Turnbull. Obtenido de Linkedin: https://www.linkedin.com/pulse/modelo-de-control-interno-turnbull-jose-luis-villeda-/?originalSubdomain=es

Zabala, M., & Soledispa, S. (2022). Control interno y la importancia en la gestión administrativa en la compañía San Miguel Chade, Manabí – Ecuador. Ecuadorian Science Journal, 6(2), 1–13.

Zamora Cabrera, E. P., Narváez Zurita, C. I., & Erazo Álvarez, J. C. (2019). Incidencia del control interno en la gestión administrativa de las IES. Caso: Departamento de Pastoral, Universidad Politécnica Salesiana. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 4(2), 321. https://doi.org/10.35381/r.k.v4i2.477

ANEXOS

Apellidos y nombres
ORTIZ VELASCO GUSTAVO

Número RUC
0501962807001

Estado	Régimen	Artesano
ACTIVO	RIMPE - EMPRENDEDOR	No registra

Fecha de registro	Fecha de actualización
27/01/2010	23/05/2023

Inicio de actividades	Reinicio de actividades	Cese de actividades
27/01/2010	No registra	No registra

Jurisdicción	Obligado a llevar contabilidad
ZONA 3 / COTOPAXI / SALCEDO	SI

Tipo	Agente de retención	Contribuyente especial
PERSONAS NATURALES	SI	NO

Domicilio tributario

Ubicación geográfica

Provincia: COTOPAXI **Cantón:** SALCEDO **Parroquia:** SAN MIGUEL

Dirección

Calle: RICARDO GARCES **Intersección:** 24 DE MAYO **Referencia:** JUNTO A LA PLAZA DE PAPAS

Medios de contacto

Email: gustavo_ortiz41@hotmail.com **Teléfono de referencia:** 087411515

Actividades económicas

- G47732202 - VENTA AL POR MENOR DE BALANCEADOS Y ABONOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS.

Establecimientos

Abiertos	Cerrados
1	1

Obligaciones tributarias

- 1011 - DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS NATURALES
- 2021 - DECLARACIÓN SEMESTRAL IVA
- 1031 - DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO

Las obligaciones tributarias reflejadas en este documento están sujetas a cambios. Revise periódicamente sus obligaciones tributarias en www.sri.gob.ec.

Números del RUC anteriores

No registra

1/2

Apellidos y nombres	Número RUC
ORTIZ VELASCO GUSTAVO	0501962807001

SRI
Certifico que los documentos de identidad y certificado de votación originales presentados corresponden al contribuyente.
23 MAY 2023
Firma del Servidor Responsable

Recibido por: ORTIZ VELASCO GUSTAVO Fecha:

Declaro que la información entregada es verdadera, por lo que asumo la responsabilidad legal de acuerdo a la normativa vigente.

Código de verificación:	**RER1684860876636299**
Fecha y hora de emisión:	23 de mayo de 2023 11:54
Usuario emisor:	Mullo Bravo Eugenia Alexandra

Si los datos de este certificado son adulterados pierde su validez.